

**CARTA DE ENTREGA DEL DOCUMENTO FINAL DEL TRABAJO DE GRADO PARA
OBTENER EL TITULO DE INGENIERA INDUSTRIAL EN LA UNIVERSIDAD
TECNOLOGICA DE P**



GESTIÓN DE DOCUMENTOS

No. Radic: 03-8053 Serie Dtal: 2422-0301

Remite: MARITZA POSADA ARCE

Destino: PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Fecha: 31/08/2020 17:32:35

Pereira 28 de agosto de 2020

Señores

COMITÉ CURRICULAR UNIVERSIDAD TECNOLOGIA DE PEREIRA

Cordial saludo,

Por medio de la presente hago entrega del documento final del trabajo de grado titulado "DOCUMENTACIÓN DE LA MEJORA CONTINUA EN LA EMPRESA PINTURAS Y QUÍMICOS DEL PACÍFICO CON LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2015", realizado en el presente semestre por el estudiante MARITZA POSADA ARCE identificada con la cc 1088015217 con el fin de obtener calificación para adquirir el título de Ingeniera industrial

El par evaluador asignado para este trabajo es el Ingeniero Carlos Alberto Buriticá.

El trabajo anexo ha sido revisado y aprobado por el director, el cual cuenta acta generada y anexa.

Cordialmente,

Maritza Posada Arce

**DOCUMENTACIÓN DE LA MEJORA CONTINUA EN LA EMPRESA PINTURAS
Y QUÍMICOS DEL PACÍFICO CON LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA ISO
9001:2015**

MARITZA POSADA ARCE

1.088.015.217

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2020**

**DOCUMENTACIÓN DE LA MEJORA CONTINUA EN LA EMPRESA PINTURAS
Y QUÍMICOS DEL PACÍFICO CON LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA ISO
9001:2015**

MARITZA POSADA ARCE
1.088.015.217

Director
Carlos Alberto Buriticá

*Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título Profesional como
Ingeniero Industrial*

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2020

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Pereira, agosto de 2020

Agradecimientos

A Dios ante todo por darme la vida y salud para alcanzar este sueño, a mi familia por tolerar en muchas ocasiones mi ausencia y apoyarme en este reto, un agradecimiento muy especial a todos mis profesores y compañeros por sus conocimientos y acompañamiento brindado.

A todos y todas mil y una gracias.

Maritza P.

Contenido

1. Descripción del problema	10
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.1.1 Formulación	12
1.1.2 Sistematización	12
2 Justificación.....	14
2.1 Justificación Teórica	14
2.2 Justificación Metodológica	14
2.3 Justificación Práctica.....	15
3. Objetivos	16
3.1 Objetivo general	16
3.2 Objetivos específicos	16
4 Marco de referencia.....	18
4.1 Antecedentes	18
4.2 Marco Teórico	20
4.3 Marco Conceptual	30
4.4 Marco legal.....	32
4.5 Marco espacial	35
4.6 Marco temporal	35
5. Diseño metodológico	36
5.1 Tipo de estudio.....	36
5.2 Método de investigación	36
5.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.....	36
6. Resultados	38
6.1 Identificación y descripción de la empresa	38

6.1.1 Identificación.....	38
6.1.2 Nombre de la empresa.....	38
6.1.3 Objeto social.....	38
6.1.4 Sector económico.	38
6.2 Descripción de la empresa	39
6.2.1 Antecedentes	39
6.2.2 Misión y visión.....	40
6.2.3 Objetivos de la empresa	40
6.2.4 Productos y servicios ofrecidos.....	41
6.2.5 Estructura organizacional.....	41
6.3 Evaluación del estado actual de la documentación bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015.	43
6.3.1 Aplicación lista de verificación.....	43
6.4 Documentación de los procedimientos de recursos humanos y descripción de cargos de la empresa.....	56
6.5 Documentación de los objetivos institucionales y los procesos de la empresa.....	57
6.5.1 Objetivos institucionales.	57
6.5.2 Objetivos de los procesos y plan de acción.....	58
6.6 Mapa de riesgos.....	62
6.6.1 Determinación de riesgos	62
6.6.2 Valoración de riesgos	68
6.7 Documentación del procedimiento de compras y proveedores.....	73
6.8 Caracterización y mapa de los procesos de la empresa.....	74
6.9 Documentación de los procedimientos técnicos de la empresa	75
Conclusiones	76
Bibliografía	79
Anexos	80

Lista de tablas

Tabla 1. Resultados del diagnóstico inicial.....	43
Tabla 2. Gestión de calidad por capítulo de la Norma.....	54
Tabla 3. Cuadro de mando integral.....	58
Tabla 4. Descripción de los riesgos.....	62
Tabla 5. Matriz de calificación.....	68
Tabla 6. Nivel de riesgo	69
Tabla 7. Matriz de riesgos.....	70

Lista de figuras

Figura 1. Sistema organizacional	24
Figura 2. Estructura organizacional	42
Figura 3. Tipos de riesgos	62
Figura 4. Mapa de procesos	74

Lista de anexos

Anexo A. Lista de verificación estado de la documentación	80
Anexo B. TH – PR001 Reclutamiento, selección, inducción del talento humano.....	147
Anexo C. TH – PR002 Evaluación por competencias del talento humano	154
Anexo D. TH- IN001 Instructivo para la evaluación por competencias	158
Anexo E. CO – PR003 Proceso de compras y evaluación de proveedores.....	169
Anexo F. PR – PR004 Proceso de producción.....	171

1. Descripción del problema

1.1 Planteamiento del problema

Pinturas y Químicos del Pacífico S.A.S. es una empresa del Valle del Cauca que tiene su sede en el Municipio de Candelaria, es una organización que nació en el año 2013, y que al día de hoy ya es reconocida en el mercado local, especialmente por sus clientes que se inclinan por adquirir los productos que esta ofrece, ya que manifiestan son de muy buena calidad, es así como se ha logrado sostener en el mercado.

No obstante a lo anterior, en una entrevista informal sostenida con el gerente de la compañía, considera que no está generando el beneficio económico que realmente debería tener para los socios e inversionistas, ya que cuando nació la empresa la idea era crecer rápidamente y posicionarse en el mercado regional e inclusive nacional, pero las cosas no les han resultado fáciles por diversos inconvenientes presentados al interior de la organización tales como la falta de documentación de los procesos, tampoco existe un manual de funciones para que cada colaborador tenga claro las tareas que debe desempeñar en su cotidianidad, la operación realizada día a día pasa desapercibida sin cuantificarse, evidenciándose la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad, por medio del cual se documente los procesos y procedimientos, se establezcan los indicadores, para posteriormente evaluar su cumplimiento, verificando así las labores desempeñadas por cada miembro del equipo de trabajo y el logro de los objetivos, en busca de la mejora continua.

El gerente de la organización, señor Manuel Guillermo Uribe, expresa que percibe una baja producción por parte del equipo de trabajo (aunque como lo menciona él solo es cuestión de percepción), porque no existen mecanismos de medición, que permitan definir claramente el rendimiento del equipo de trabajo y tener herramientas técnicas para tomar decisiones, tampoco hay implementados programas de capacitación ejecutando las tareas de

manera empírica, no existe un cronograma de actividades que se deba cumplir para sacar a flote la producción y la comunicación entre las diferentes áreas no es efectiva, factores que crean la sensación de tener un deficiente rendimiento empresarial.

Otro factor importante, es que el área de recurso humano apenas está en proceso de implementación, dejando muchas brechas en los procesos de selección, contratación, motivación y capacitación de personal, que se han evidenciado directamente en el personal comercial, puesto que se aprecia que algunos de éstos no cumplen con el perfil ni las competencias laborales para desempeñar actividades comerciales, con el agravante de que no existe un área comercial, dificultando aún más la operación.

Toda la problemática anterior ha conllevado a que la empresa pierda posicionamiento en el mercado, creando riesgos para la permanencia de la misma en la industria, por lo cual es muy importante realizar un plan de mejoramiento, en pro de buscar subsanar las falencias organizacionales detectadas de manera preliminar y otras que se puedan estar presentado y que no se han detectado a simple vista.

Sin embargo, para proceder con el plan de mejoramiento es importante adelantar todo un diagnostico estratégico tanto interno (de la empresa) como externo (del sector y demás elementos que de una u otra manera influyen en el desarrollo de las organizaciones empresariales), que permita identificar con mayor claridad cuáles son los aspectos que han conllevado a que la empresa tenga ese rezago del crecimiento esperado, ya que un informe del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, dentro de las líneas de productos que menores ventas registraron durante enero del año 2018 están los artículos de ferretería, vidrios y pinturas 4,7%, (DANE, 2018, p.1).

Lo anterior indica que puede ser el sector el que presenta un comportamiento generalizado, y que por ello una reducción en las ventas de este (sector) y que por lo tanto puede tener un efecto directo sobre el comercio de la empresa Pinturas y Químicos del Pacífico S.A.S., por lo que se hace realmente indispensable examinar más a detalle el comportamiento de la industria durante un periodo de tiempo más amplio y determinar si

realmente representa una amenaza para la empresa objeto de estudio, y a partir de este conglomerado de hallazgos, proponer las estrategias que se crean más convenientes para hacerle frente a la situación descrita anteriormente.

1.1.1 Formulación

¿Qué documentos requisitos de mejora continua de la norma ISO 9001:2015 tiene la empresa documentados?

1.1.2 Sistematización

- ❖ ¿Cuál es el estado actual de documentación de la mejora continua en la empresa con los lineamientos de la norma ISO 9001:2015?
- ❖ ¿Qué documentación del proceso administrativo de Recursos Humanos tiene la empresa con lineamientos de los numerales 5?3 y 7.1 de la norma ISO 9001:2015?
- ❖ ¿Qué objetivos con indicadores y metas, al corto, mediano y largo plazo tiene planteados la empresa del numeral 6?2 de la norma ISO 9001:2015?
- ❖ ¿Cómo se encuentra protegida la empresa sobre la gestión de los riesgos de acuerdo al numeral 6,1 de la norma ISO 9001:2015?
- ❖ ¿Está documentada la relación con sus proveedores y compras de la empresa de acuerdo al numeral 8?4 de la norma ISO 9001:2015?
- ❖ ¿Tiene la empresa una administración por procesos como lo determina el numeral 4 de la norma ISO 9001:2015?

❖ ¿Tiene la empresa documentados los procedimientos técnicos para fabricar sus productos y prestar sus servicios de acuerdo a la norma ISO 9001:2015?

❖ ¿Tiene la empresa documentados los procedimientos de relaciones con sus clientes de acuerdo a los numerales 8?2 y 10 de la Norma ISO 9001:2015?

2. Justificación

2.1 Justificación Teórica

Esta investigación parte de la aplicación de enfoques teóricos que están orientados al mejoramiento y cumplimiento de objetivos en la organización, con el propósito de alcanzar el éxito de la empresa Pinturas Y Químicos Del Pacifico S.A.S. del el municipio de Candelaria Valle, tanto en el posicionamiento de la empresa en el mercado; teniendo en cuenta que los mercados actuales cambian constantemente y por tanto debe existir una mejora continua, así como en la parte operativa, administrativa y financiera, que en últimas va a llevar a cumplir el objetivo básico de toda organización, el cual es reducir costos y gastos e incrementar utilidades, en procura de lograr la satisfacción de socios e inversionistas.

Se emplea como teoría administrativa las 5 fuerzas de Porter, que permite establecer cómo se encuentra la empresa frente a la industria y por ende establecer oportunidades o amenazas del entorno operativo de la organización, así mismo se emplea la teoría del Desarrollo Organizacional, que identifica el proceso operativo desde la entrada de los diversos elementos a la empresa y finaliza con las salidas es decir, con la obtención del producto final; finalmente se puede soportar el plan de mejoramiento formulado en la administración por objetivos (APO), donde se obtienen resultados que sirven como apoyo para determinar el éxito del plan propuesto, a través del cuadro de mando integral presentado para la empresa Pinturas y Químicos del Pacifico S.A.S.

2.2 Justificación Metodológica

Para el desarrollo del presente plan de mejoramiento se aborda una metodología deductiva, es decir, partir de hechos generales (del entorno en que opera la empresa) y llegar a deducciones particulares (hechos o situaciones particulares que suceden al interior de la

organización), de la misma manera se emplea la metodología formulada por Wheelen y Hunger, en el texto Administración estratégica y política de negocios, teniendo en cuenta que estos autores explican de manera pedagógica y con ejemplos la forma correcta de emplear herramientas como la matriz IFAS, EFAS, SFAS para llegar a una DOFA útil, es decir, que el texto sigue una metodología clara donde suministra proformas que contribuyen a que la investigación no se desvíe, por el contrario se enfoca en el objetivo de la misma.

Para dar cumplimiento a lo anterior, se recurre a las estadísticas que posee la compañía en cuanto al área de servicio al cliente, quejas y reclamos que se hayan presentado, en donde se hace énfasis en las PQR con mayor frecuencia, de la misma manera se hace el análisis de proveedores entre otras, en busca realizar un diagnóstico integral a la organización, con ello se pretende indagar en las diversas fuentes, las posibles fallas que se están presentando en la empresa con el fin de seleccionar las estrategias adecuadas para la organización.

2.3 Justificación Práctica

Las siguientes son las principales razones desde el punto de vista práctico que conllevan la realización de este proyecto: Primero porque existen falencias reales al interior de la empresa estudiada, por lo tanto, es necesario indagar, a través de un diagnóstico estratégico las causas de dichas falencias de manera que permita proponer un plan de mejoramiento para tratar de subsanar dichos percances. Lo segundo es aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera y presentar el actual plan de mejoramiento como requisito de grado para optar al título profesional como Ingeniero Industrial.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Documentar los requisitos de mejora continua en la empresa bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015.

3.2 Objetivos específicos

- ❖ Realizar una evaluación del estado actual de la documentación para la mejora continua bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015.
- ❖ Documentar los procedimientos de Recursos Humanos y la descripción de cargos de la empresa, numerales 5.3 y 7.1 de la norma ISO 9001:2015.
- ❖ Documentar los objetivos institucionales y de cada proceso de la empresa con indicadores y metas al corto, mediano y largo plazo, numeral 6.2 de la norma ISO 9001:2015.
- ❖ Realizar el mapa de todos los riesgos que tiene la empresa como lo determina el numeral 6.1 de la norma ISO 901:2015.
- ❖ Documentar el procedimiento de compras y sus proveedores de acuerdo al numeral 8.4 de la norma ISO 9001:2015.

- ❖ Realizar la caracterización y el mapa de los procesos de acuerdo al numeral 4 de la norma ISO 9001:2015.
- ❖ Documentar los procedimientos técnicos de la empresa de acuerdo a la norma ISO 9001:2015.
- ❖ Documentar los procedimientos de la relación con sus clientes y de la mejora continua de acuerdo al numeral 8.2 y 10 de la norma.

4 Marco de referencia

4.1 Antecedentes

Los siguientes son algunos de los antecedentes que se encontraron y que hacen referencia a la realización de un plan de mejoramiento para organizaciones similares a la empresa Pinturas y Químicos del Pacífico SAS, así:

A nivel internacional se encontró un estudio de Rivero, Nayauri Luna, Marisabel, (2018), llamado plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de la calidad de un producto de una empresa de químicos, publicado por la Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre, (UNEXPO), Barquisimeto. Donde su objetivo fundamental era diseñar y proponer un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de la calidad de productos químicos que comercializa la empresa objeto de esa investigación.

La fundamentación de ese trabajo fue el resultado de la conjunción del Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David y el Ciclo PDCA (planificar, hacer, verificar y actuar), según Falconi.

Los investigadores realizaron un diagnóstico de la gestión de la calidad de la empresa, luego definieron las estrategias, establecieron los objetivos anuales, diseñaron las tácticas y los indicadores, se propusieron y aplicaron las actividades para reducir las

discrepancias entre la meta y los valores reales de los indicadores y, por último, evaluaron los resultados, (Rivero, Nayauri Luna, Marisabel, 2018, p. 8).

El estudio mostró que las actividades propuestas permitieron obtener a la empresa una reducción del 9,41% de la pérdida de productividad trimestral relacionada con la gestión de calidad. Con el plan estratégico se logró monitorear la gestión de calidad a través de indicadores que permitieron tomar decisiones cada vez que se detectaba una desviación con respecto a la meta, facilitando la búsqueda continua del control de los procesos con miras hacia la mejora continua y evitando la recurrencia de causas, (Rivero, Nayauri Luna, Marisabel, 2018, p. 25).

Este antecedente es importante para la empresa Pinturas y Químicos del Pacífico SAS, y el objeto de este plan de mejoramiento, porque muestra no solo la manera de cómo se desarrolla el diagnóstico para una compañía de estas condiciones, sino que también plantean las estrategias, pero no se quedan allí los investigadores, obsérvese como lo aplican a la organización y permiten deducir finalmente que se obtiene un resultado muy positivo para la empresa, además de forjar una herramienta de control para la compañía.

Otra investigación que se encontró a nivel regional, fue una propuesta de mejora para el área de abastecimiento de la empresa GreColor SAS de la ciudad Pereira, desarrollada por Rojo y Ramírez, para el año 2018, publicada por la Universidad Católica de Pereira, de la Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería.

La investigación mostró que esta es una empresa que en la actualidad se encuentra en un proceso de reorganización con el fin de lograr su crecimiento progresivo en el mercado, con el objetivo de una mejora continua en sus procesos.

Para llegar a estas afirmaciones el equipo investigador inició con un diagnóstico que les permitió revisar los puntos del área de abastecimiento que requieren una intervención, partiendo del hecho de que la empresa poseía demasiados inventarios y que finalmente se

llegaba a muchos desperdicios y empleo de capital de trabajo ocioso. Una vez realizado el diagnóstico procedieron a proponer una propuesta de mejora para optimizar los recursos de las áreas afectadas y en general de toda la organización.

La investigación deja ver claramente que inicialmente detectaron un problema en una empresa (con una actividad a fin de Pinturas y Químicos del Pacífico SAS), pero que a medida que avanzaron en su diagnóstico estratégico, se dieron cuenta que realmente afectaba a toda la organización, por lo tanto, es importante retomar de este antecedente que un plan de mejoramiento debe proponer para todas y cada una de las áreas de la empresa, ya que una decisión en un área específica puede llegar a repercutir de manera directa en otra.

4.2 Marco Teórico

Teniendo en cuenta que un plan de mejoramiento empresarial abarca diversos elementos y que cada uno conlleva el planteamiento de diversos postulados y enfoques teóricos para desarrollar esta propuesta de mejoramiento se recurre a algunas de estas (teorías) fundamentales para darle sustento a esta propuesta, tales como son: La teoría de la competitividad de Michael Porter, La teoría del Desarrollo Organizacional (DO) y la administración por objetivos (APO), ya que son teorías modernas, que tienen total aplicación en el ámbito empresarial (inclusive la empresa cada año trabaja sobre la base de la fijación de objetivos empresariales y al final del año se hace el balance de cuales se lograron y cuales quedan pendientes por cumplir), de ahí la importancia de trabajar sobre la APO.

Las teorías empleadas, se presentan de manera resumida a continuación:

❖ Teoría de la competitividad y modelo de las cinco fuerzas de Porter

Según la estrategia de la competitividad de Porter, la estrategia competitiva acoge acciones ofensivas o defensivas con el objetivo de implementar una posición defendible en un sector, a fin de hacer frente, exitosamente, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión; el modelo de las cinco fuerzas de Porter plantea la existencia de cinco fuerzas que estipulan el atractivo de una industria y el potencial competitivo de sus participantes, a continuación se detalla en cada una de estas fuerzas:

Grado de intensidad de la rivalidad: el número y la estructura de las empresas que compiten en un sector especial representan una influencia importante para establecer ventajas competitivas. En la mayoría de los sectores, la rivalidad ocurre porque las empresas no actúan en forma aislada y todas compiten por acaparar parte de lo que representa el mercado del sector. El grado de rivalidad que exista entre ellas va a depender de la forma particular en que las empresas interactúan en relación con: a) la concentración de los competidores; b) el crecimiento del sector; c) el balance sectorial de la oferta y la demanda; d) el origen de las estrategias competitivas genéricas (liderazgo en costos, diferenciación, enfoque); y e) otros factores identificables y que sean relevantes para la situación en particular, (Caro & Ibáñez, 2001).

La intensidad de la rivalidad entre los competidores es considerada la fuerza que más influye sobre la rentabilidad de la industria, así que, al analizar esta fuerza en el plan de mejoramiento estipulado se podrá conocer si las empresas dedicadas a la fabricación de pinturas se encuentran concentradas en un segmento geográfico del mercado, además de analizar el crecimiento presentado por el sector y otros aspectos relacionados con las empresas competidoras.

Identificación de la amenaza de nuevos competidores: el surgimiento de empresas que pretendan incorporarse a determinados sectores industriales viene dado por diversas razones, entre ellas se encuentran las referidas a: a) el atractivo de la combinación producto, mercado y tecnología; b) la existencia de barreras de entrada en este ámbito; c) la reacción que establezcan los competidores, generalmente las empresas realizan actividades

persuasivas y desarrollan fuerzas disociativas que evitan o mitigan la entrada, (Caro & Ibáñez, 2001).

Al examinar la amenaza de nuevos competidores es posible reconocer si hay barreras que limiten el ingreso de nuevas organizaciones en el sector, a la vez que se identifican aquellas actividades efectuadas por las empresas para buscar que no se sature el mercado con más empresas competidoras, siendo esto muy importante al momento de formular estrategias el plan de mejoramiento de la empresa Pinturas y Químicos del Pacífico.

La amenaza de productos sustitutos: es necesario determinar y analizar en este aspecto el papel y el grado de participación que están adquiriendo los productos sustitutos en un determinado mercado. El objetivo principal es identificar los productos que están satisfaciendo la misma necesidad genérica. Estos productos desempeñan y satisfacen en forma alternativa la misma función original del producto de la industria en cuestión para los mismos consumidores, (Caro & Ibáñez, 2001).

Los productos sustitutos son una amenaza que en ocasiones pasa desapercibida por las compañías, pero que afectan el volumen de venta y rentabilidad, toda vez que son artículos que cumplen con la misma función del producto principal, aunque generalmente a más bajo precio, por lo tanto, es indispensable identificar los sustitutos de la pintura, para crear tácticas orientadas a reducir el uso de sustitutos, y por el contrario, incrementar el consumo de pinturas.

Poder negociador de los clientes o compradores: los clientes desempeñan un papel importante cuando ostentan un poder de negociación frente a los proveedores que pueden influir en la rentabilidad potencial de una actividad, obligando a los empresarios a disminuir los precios, otorgar plazos de pagos más convenientes, mejorar los servicios postventa, entre otros, (Caro & Ibáñez, 2001).

Los clientes juegan un papel trascendental en la industria, gracias a que la sumatoria de éstos conforma el mercado en sí, por lo tanto, debe prestarse atención a si éstos se encuentran agremiados o de qué forma pueden presionar a las empresas a reducir los precios, ampliar periodos de pago, mejorar la calidad de los productos, innovar con nuevos productos u otros; la idea es instaurar relaciones gana-gana que conduzcan al éxito empresarial y la satisfacción del cliente, de ahí que se deba analizar este factor en el desarrollo del presente trabajo.

Poder de negociación de los proveedores: Este punto es similar al anterior, con la salvedad de que ahora la empresa se encuentra en la posición contraria. Es así como la influencia del poder de los proveedores está en el hecho de poder influir en el aumento de los precios, de reducir la calidad de los productos de entrega o de limitar las cantidades vendidas a un cliente particular. Un proveedor poderoso puede, de esta manera influir en la rentabilidad de un sector o una empresa, (Caro & Ibáñez, 2001).

La última fuerza a estudiar es el poder de negociación de los proveedores, en caso de presentarse monopolio u oligopolio por parte de los proveedores, estos tendrán la potestad para manejar los precios y las cantidades a comercializar (en caso de que no exista una ley que lo regule), así que, si se incrementan los precios de la materia prima e insumos, se incrementará el costo de producción y por tanto el precio del producto final a comercializar, o que se reduzca el margen de beneficio de la empresa productora, por lo tanto es importante realizar el análisis del poder de negociación de los proveedores en la presente investigación.

❖ Teoría del Desarrollo Organizacional (DO)

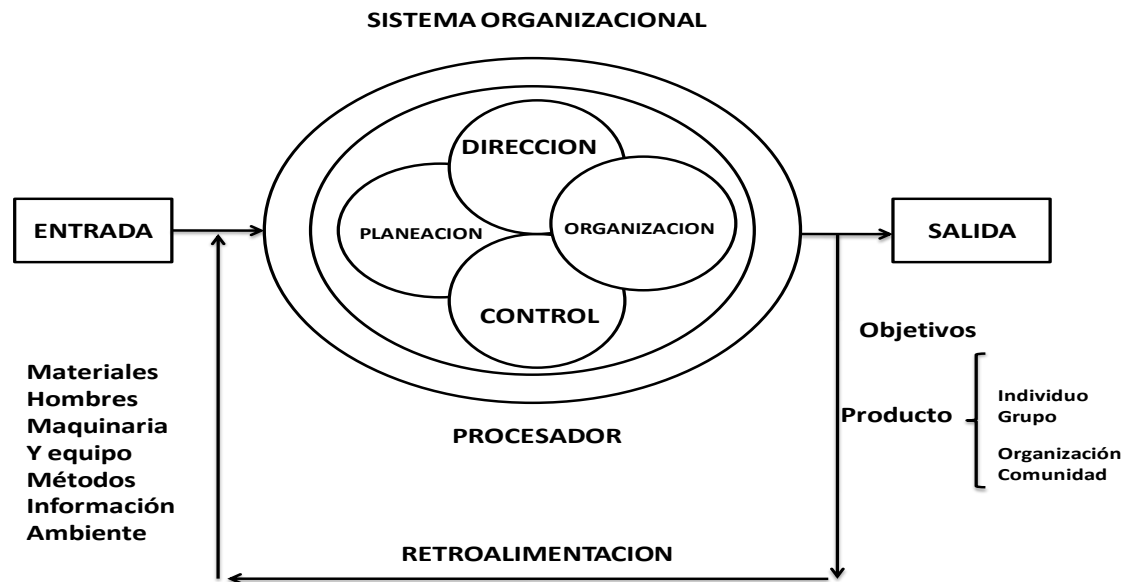
Otra teoría importante que se aplica en el presente plan de mejoramiento para la empresa es el desarrollo organizacional (DO).

DO significa cambio de la cultura, de los valores, de la estructura orgánica y del comportamiento, recibiendo y dando influencias del medio ambiente y considerando al ser humano como en una forma muy especial, como él se lo merece.

La teoría del desarrollo organizacional, (DO) también debe entenderse como un sistema abierto pues todas sus partes se relacionan entre sí de forma armónica, formando un todo. Esto permite trabajar global e integral con todos sus componentes, para alcanzar sus objetivos.

La siguiente figura hace una breve ilustración como una empresa interactúa con ella misma y con todo el ambiente que la rodea, de ahí la importancia de este postulado teórico para el desarrollo de la presente investigación:

Figura 1. Sistema organizacional



Fuente: Agudelo (2011, p. 33)

Como se aprecia en la gráfica anterior el procesador o transformador produce cambios; a él llegan los insumos y se transforman en productos terminados, todo procesador está conformado por hombres, maquinaria y equipos, subsistemas, así como por la interacción del hombre, la máquina y la tecnología. Los subsistemas son la planeación, la organización, la dirección y el control.

❖ Teoría de la Administración Por Objetivos (APO)

A través del tiempo la administración ha sufrido muchos cambios en búsqueda de mejores métodos para crear y dirigir empresas, pero para este proceso es imposible no tener en cuenta los puntos de vista de Peter F. Drucker, ya que ha aportado ideas innovadoras que actualmente no pierden su vigencia, por el contrario hoy es considerado ampliamente como el padre del management como disciplina y sigue siendo objeto de estudio en las más prestigiosas escuelas de negocios; a continuación se toma como referencia esta teoría ya que complementa de manera adecuada la mejora y propone el cumplimiento de metas a cada área de la empresa Pinturas y Químicos Del Pacifico S.A.S.

Según Drucker, la dirección por objetivos se basa en definir áreas claves en la compañía para establecer retos y evaluar los resultados. Las variables a medir son, (Drucker, 2013, pág. 1):

- La posición de la empresa en el mercado en función del mercado potencial que tiene.
- La innovación tanto en productos y servicios como en procesos
- La productividad
- La rentabilidad
- Los recursos físicos y financieros
- El rendimiento y desarrollo del directivo
- El rendimiento y la actitud de los trabajadores
- Y lo que hoy llamamos la responsabilidad social de la empresa

Estas variables serán medidas en la empresa Pinturas y Químicos del Pacífico al realizar el diagnóstico interno y permitirán identificar las fortalezas y amenazas de la organización para posteriormente formular estrategias que aporten al cumplimiento de los objetivos organizacionales, para lo cual es necesario que cada colaborador cumpla con unos objetivos o compromisos desde su rol en la empresa.

Drucker explica que los directivos se veían envueltos en una rutina diaria que les hacía perder la noción de hacia donde se dirigían. Pero gracias a la Dirección por Objetivos estos son claramente definidos y acordados y cada área puede decidir por su cuenta cómo conseguirlos. Esto proporciona gran flexibilidad a la hora de tomar decisiones. Así el proceso de planificación deja de ser exclusivo de los directivos para pasar a formar parte del día a día de toda la organización. La Dirección por Objetivos funciona si conoces los objetivos, (Drucker, 2013, pág. 2):

Este tipo de Administración (Management) dio un gran salto cuando la empezó a aplicar la multinacional Hewlett Packard.

La Teoría de la Administración por Objetivos surge a partir de la segunda mitad del siglo XX (1954), cuando el trabajo dejó de ser un fin en sí mismo y comenzó a transformarse en un medio únicamente. Esto debido a que los administradores iniciaron un enfoque que se fijaba más en los resultados que en los procesos. No bastaba con que una actividad estuviera bien realizada, este aprendizaje debía contribuir a los resultados de la organización y cumplir con el objetivo que motivaba su realización. Esta nueva “idea” provocó una revolución en el pensamiento administrativo.

La Teoría Neoclásica dirigió la atención hacia los objetivos o finalidades de la organización, desplazando así la idea anterior de las llamadas "actividades-medio" donde el enfoque principal estaba basado en el "proceso" y la preocupación mayor en las “actividades”, ahora todos se centraban en los resultados y objetivos alcanzados. La preocupación ahora dejó de ser "cómo" administrar y avanzó a "por qué" y “para qué” administrar. El énfasis se enfocó en hacer correctamente el trabajo más relevante para lograr los objetivos de la organización, con el fin de lograr la eficacia.

La Administración por Objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de

cada periodo o ejercicio fiscal y preferiblemente que coincida con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Es un sistema para que los empleados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dichos avances. Hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. La APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente.

La Administración por Objetivos (APO), es importante en el presente plan de mejora porque sustentados en ella se identificarán los objetivos de la empresa Pinturas y Químicos del Pacífico, para luego desglosar los objetivos de cada área y estipular el método de cuantificar el cumplimiento de dichos objetivos tal como se menciona en el texto anterior; ahora, las metas diseñadas en el plan de mejora tendrán un plazos para ser ejecutadas, por lo que se estructurará el seguimiento al desempeño de las metas.

En realidad, la APO es:

- Un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo.
- Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.
- Es una técnica participativa de planeación y evaluación.
- A través de ella los superiores y los empleados, conjuntamente, definen aspectos prioritarios.
- Establece objetivos por alcanzar, en un determinado periodo y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones.
- Sistemáticamente se hace el seguimiento del desempeño, procediendo a las correcciones que sean necesarias.

Por lo general un programa de la APO tiene cuatro componentes principales, (Drucker, 2013):

1. La especificidad de las metas: Lograr el objetivo de una manera tangible.
2. La participación en la toma de decisiones: El gerente y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
3. Un plazo explícito: Cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.
4. Retroalimentación acerca del desempeño: En un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que pueda ponderar y corregir sus propias acciones.

Los cuatro componentes mencionados anteriormente se aplicarán en el plan de mejoramiento a realizar a la empresa objeto de estudio, a fin de ser asertivos, coherentes, ordenados para que los resultados puedan realmente contribuir con el crecimiento y fortalecimiento de la organización; cabe resaltar que la empresa Pinturas y Químicos Del Pacifico S.A.S. necesita de todos sus colaboradores para implementar el plan de mejora que se proyecta realizar, ya que cada uno debe cumplir con unas tareas específicas desde los diferentes roles, debe existir coordinación entre los objetivos personales de los colaboradores con los objetivos de la organización para que de ésta manera realicen las actividades correspondientes con agrado conllevando al éxito organizacional.

❖ Teoría de la calidad (norma ISO 9001:2015)

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica

Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica, (ISO, 9001:2015, 2015).

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Esta Norma Internacional puede ser utilizada por partes internas y externas.

No es la intención de esta Norma Internacional presuponer la necesidad de:

- Uniformidad en la estructura de los distintos sistemas de gestión de la calidad;
- Alineación de la documentación a la estructura de los capítulos de esta Norma Internacional;
- Utilización de la terminología específica de esta Norma Internacional dentro de la organización.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos y servicios.

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones.

El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras, representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

En esta Norma Internacional, se utilizan las siguientes formas verbales:

- “debe” indica un requisito;
- “debería” indica una recomendación;
- “puede” indica un permiso, una posibilidad o una capacidad.

(ISO, 9001:2015, 2015).

4.3 Marco Conceptual

Se requiere dar claridad a algunos términos considerados importantes en el suscrito proyecto, para que los diferentes lectores comprendan de manera más fácil el contenido del mismo, por lo tanto, se definirán a continuación:

Administración: es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones, y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y

control de los recursos de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

Comercializadora: una empresa comercializadora es aquella que, como su mismo nombre lo dice, se encarga de comercializar un producto finalizado.

Competencias: conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, hábitos y actitudes que se requieren para el alto desempeño profesional.

Coordinación: proceso de integración de las acciones administrativas de una o varias organizaciones para lograr la unidad de acciones orientadas a seguir objetivos.

Diagnostico Estratégico: es un análisis que coadyuva a precisar las Fuerzas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales

Herramienta de análisis PEST: es un acrónimo que se usa para describir los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, usados para valorar el mercado en el que se desenvuelve la entidad.

Indicadores de desempeño o de gestión: herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos generados por una institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.

Inventario: es una relación detallada, ordenada y valorada de los elementos que componen el patrimonio de una empresa o persona en un momento determinado.

Logística: es el conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio.

Mercancía: es todo aquello que se puede vender o comprar.

Punto de Equilibrio: es el nivel de producción donde el ingreso total de una organización es igual a sus costos totales, es decir, punto en el cual la organización genera ingreso solo para cumplir sus costos, la compañía no produce una utilidad ni produce pérdidas.

Tecnología: es el conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten diseñar, crear bienes, servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad

Venta: es cambio de productos y servicios por dinero.

4.4 Marco legal

Para el desarrollo del presente plan de mejoramiento para la empresa Pinturas y Químicos Del Pacífico S.A.S. se tendrán en cuenta el siguiente marco legal, de manera que la propuesta formulada se encuentre dentro de la normatividad legal colombiana y por lo tanto pueda ser aplicada al interior de la organización, así:

❖ **Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950, Sobre Código Sustantivo del Trabajo:** la contratación a personal se realizará a término indefinido.

El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con antelación no inferior a treinta (30) días, para que el patrono lo reemplace. En caso de no dar aviso oportunamente o de cumplirlo solo parcialmente, se aplicará lo dispuesto en el artículo 80., numeral 7o., para todo el tiempo, o para el lapso dejado de cumplir.

Lo anterior por si la empresa dentro de la propuesta de mejora deba contratar personal nuevo para desarrollar labores en la organización.

❖ **Ley 1429 del 2010:** establece los beneficios tributarios para las empresas que empleen personas en condición de desplazamiento, en proceso de reintegración o en condición de discapacidad, siempre que estén debidamente certificados por la autoridad competente.

Los beneficios tributarios para las organizaciones que cumplan con lo estipulado en ésta Ley es tomar los aportes al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar, así como el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fondo de Solidaridad y Garantía (FOSYGA) y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima correspondientes a los nuevos empleos, como descuento tributario para efectos de la determinación del impuesto sobre la Renta y Complementarios; así que la empresa puede acceder a estos beneficios empleando personas en condición de vulnerabilidad tal como lo establece la presente Ley.

❖ **Ley 232 de 1995 por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales:** habla acerca de la obligación del cumplimiento de las normas de uso de suelo además de estar inmersa en normatividad local urbanística, que señala como requisito para el funcionamiento de los establecimientos abiertos al público el cumplimiento de las normas de uso de suelo.

❖ **Otras actuaciones relacionadas con la expedición de las licencias (Decreto 1469 de 2010 (Artículos 51 Numeral 3, 52 Numeral 6)):** Por el cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas; al reconocimiento de edificaciones; a la función pública que desempeñan los curadores urbanos y se expiden otras disposiciones.

❖ **Ley 388 de 1997 (Capítulos III, IV):** El plan de ordenamiento territorial que los municipios y distritos deberán adoptar en aplicación de la presente Ley, al cual se refiere el artículo 41 de la Ley 152 de 1994, es el instrumento básico para desarrollar el proceso de ordenamiento del territorio municipal.

❖ **Promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa (Ley 590 de 2000 actualizada con la Ley 905 de 2004):** Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

❖ **Ley 223 de 1995 Industria y comercio:** El impuesto de industria y comercio recaerá, en cuanto a materia imponible, sobre todas las actividades comerciales, industriales y de servicios que se ejerzan o realicen en la jurisdicción Municipal, directa o indirectamente, por personas naturales, jurídicas o por sociedades de hecho, ya sea que se cumplan en forma permanente u ocasional, en inmuebles determinados, con establecimientos de comercio o sin ellos.

❖ **Ley 1819 de 2016 Reforma Tributaria:** Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones. De igual manera, en el tema del IVA y teniendo en cuenta la gama de productos que se fabriquen y comercializarán, se debe de cobrar el Impuesto a la Ventas, el cual para el año 2017 es del 19%, aunque se debe analizar detenidamente los productos que se graban bajo este porcentaje.

❖ **Resolución 2400 de 1979:** Estatuto de Seguridad Industrial Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.

❖ **Ley 55 de 1993:** Es la ley que aprueba el convenio número 170 y la recomendación número 177 sobre la seguridad en la utilización de los productos químicos en el trabajo, adoptados por Colombia a través de la conferencia general de la Organización Internacional del Trabajo, de Ginebra, Suiza en 1990.

Esta es una ley que aprobó Colombia a través del convenio que se suscribió en Suiza para la protección de los trabajadores y que aplica a todas las ramas de actividad económica en las que se utilizan productos químicos.

❖ **La NTC 6018, ratificada por el Consejo Directivo de 2013-09-18.** El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC, es el organismo nacional de normalización, según el Decreto 2269 de 1993.

Esta norma (la 6018) está sujeta a ser actualizada permanentemente con el objeto de que responda en todo momento a las necesidades y exigencias actuales. En la elaboración de esta norma participaron diversas empresas que colaboraron en el estudio y aprobación de la misma a través de su participación en el Comité Técnico 78 Pinturas y productos afines.

4.5 Marco espacial

La Pinturas y Químicos del Pacífico S.A.S se encuentra ubicada en la Vía Candelaria KM 15 Palmira, Valle Colombia.

4.6 Marco temporal

El estudio de esta investigación se inició en el mes de febrero de 2020 con la generación de la idea, entre el mes de marzo a mayo del mismo año se construye el anteproyecto y se estableció la ruta a seguir para adelantar el trabajo de campo y los demás resultados esperados, la investigación finaliza en el mes de junio de 2020 con la presentación de los resultados, las conclusiones y recomendaciones obtenidas.

El informe final se espera presentarse en el año 2020, cuando se culmine en su totalidad la presentación del informe final, donde se incluyen las recomendaciones dadas por los asesores del mismo.

5. Diseño metodológico

5.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio que se emplea para el desarrollo de la investigación será el descriptivo, porque, porque tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

Los estudios descriptivos son aquellos que estudian situaciones que ocurren en condiciones naturales, más que aquellos que se basan en situaciones experimentales, en este caso específico se analiza la empresa en su ambiente natural para determinar los problemas que presenta, para plantear estrategias de solución a través del plan de mejoramiento empresarial, que se propone en el presente proyecto.

5.2 Método de investigación

Para la realización del diagnóstico estratégico para realizar el plan de mejoramiento para la empresa Pinturas y Químicos del Pacífico SAS es conveniente aplicar el método deductivo, este método va de lo general a lo particular, de forma que partiendo de enunciados de carácter universales y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares. De acuerdo con Méndez (2009): “El método deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas”.

5.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Para la realización de este estudio se utiliza información obtenida en la Cámara de Comercio, Dian, Planeación municipal, entre otros organismos que manejen información y cifras de este tipo de empresas, con ello se pretende visualizar que tan fuerte es el sector y por ende la competencia, también se recopila información de revistas, libros, textos

especializados, allí hay estadísticas del comportamiento del sector, y otras fuentes, que permitan conocer el comportamiento, especialmente el operativo, administrativo y financiero del sector y poder hacer las comparaciones del caso, para poder contar con información suficiente para estructurar el Plan de Mejoramiento, adecuado a las condiciones financieras de la organización.

6. Resultados

6.1 Identificación y descripción de la empresa

6.1.1 Identificación.

Nit.

El Número de Identificación Tributaria de la empresa a analizar es 900606477-6

6.1.2 Nombre de la empresa.

Pinturas y Químicos del Pacífico S.A.S.

6.1.3 Objeto social.

Fabricación de pinturas, barnices y revestimientos similares, tintas para impresión y masillas.

6.1.4 Sector económico.

La empresa pertenece al sector secundario industrial, porque produce las pinturas, vinilos, esmaltes, disolventes, anticorrosivos y lacas; cabe recordar que el sector industrial, abarca el conjunto de actividades productivas que realizan los seres humanos de forma organizada, con la ayuda de máquinas y herramientas para la transformación de las materias primas en productos terminados de consumo final o intermedio, (Delgado, 2009).

Hecha la observación anterior, se aclara que la empresa también pertenece al sector terciario, en la rama de comercio, puesto que la misma organización coloca a disposición

del público sus productos, reduciendo costos para aquellos que quieran obtener los productos directamente de fábrica.

6.2 Descripción de la empresa

6.2.1 Antecedentes

❖ **Historia:** Pinturas y Químicos del Pacífico S.A.S es una empresa privada dentro de empresas de pinturas y productos afines, fundada en el mes de abril del año 2013, producto del deseo de emprender de un joven visionario, quien no deseaba trabajar para empresas, inicialmente debió recurrir a créditos con familiares y amigos para financiar la operación de la organización, puesto que la mayor parte de su capital se utilizó en la compra de la maquinaria básica requerida, a través del tiempo ha ido adquiriendo mayor número de clientes e incrementando el volumen de producción y ventas, la organización se encuentra ubicada en la Vía Candelaria KM 15 Palmira, Valle Colombia, teléfono: 4358261-4358218, la organización en sus inicios contaba con ocho 8 empleados, no obstante, se ha presentado crecimiento a través de los años y actualmente posee 24 colaboradores, es una organización dedicada a la fabricación, distribución y comercialización de pinturas, lacas y disolventes, y demás elementos relacionados con el sector de la construcción, especializada en la obra blanca, es decir, en los acabados.

Los productos tienen una buena aceptación dentro del mercado objetivo por su excelente calidad, lo que ha generado reconocimiento de la marca en la industria, aunque su accionista considera que no es suficiente por lo que se proyecta posicionar los productos a nivel regional y nacional en un corto y mediano plazo.

Actualmente la fabricación de los productos Químicos del Pacífico SAS se realiza en la planta de candelaria, dentro de las políticas de la empresa está suministrar productos con una excelente calidad y una relación de precios/valor que asegure una alta satisfacción y confianza en el cliente y el consumidor final.

Es una empresa con productos que está marcando una gran tradición y trayectoria en el mercado ya que se ha permitido llenar de color y alegría los espacios, a un precio justo, los clientes encuentran una gran variedad de productos.

6.2.2 Misión y visión

❖ **Misión:** Nuestra misión es satisfacer las necesidades del mercado a nivel departamental, cumpliendo a cabalidad los estándares de calidad, seguridad, cumplimiento y responsabilidad con el medio ambiente, constituyéndonos como una empresa sólida y sostenible para los socios e inversionistas, con un grupo humano completamente comprometido con la calidad y el mejoramiento continuo, (Pinturas y Químicos del Pacífico SAS, 2020).

❖ **Visión:** Gozar de una posición consolidada, logrando un reconocimiento en el mercado tanto nacional como internacionalmente. Comprometidos con la alta calidad de los productos, el cuidado del medio ambiente, con la seguridad y salud ocupacional de cada uno de nuestros colaboradores, (Pinturas y Químicos del Pacífico SAS, 2020).

6.2.3 Objetivos de la empresa

Los objetivos corporativos de la organización son los siguientes:

- ❖ Satisfacción de los Clientes. Excederemos las expectativas de los clientes a través de mejoras continuas de calidad, servicio, productividad.
- ❖ Tecnología. Aplicaremos la tecnología más avanzada a nivel mundial a nuestros productos, procesos y servicios.
- ❖ Crecimiento. Aspiramos a crecer basándonos en el desarrollo de nuestros negocios existentes.
- ❖ Liderazgo en el Mercado. Solo operaremos en mercados donde seamos o tengamos la oportunidad de convertirnos en el líder reconocido.

❖ Valor a los Accionistas. Generar valor agregado a los socios e inversionistas de la empresa, (Pinturas y Químicos del Pacífico SAS, 2020).

6.2.4 Productos y servicios ofrecidos.

Hace parte de los productos comercializados por Pinturas y Químicos del Pacífico SAS:

- ❖ Pinturas para madera
- ❖ Pintura para vehículos
- ❖ Pintura industrial
- ❖ Vinilos
- ❖ Esmaltes
- ❖ Anticorrosivos
- ❖ Disolventes (Thinner, varsol)
- ❖ Lacas para la industria y el hogar.

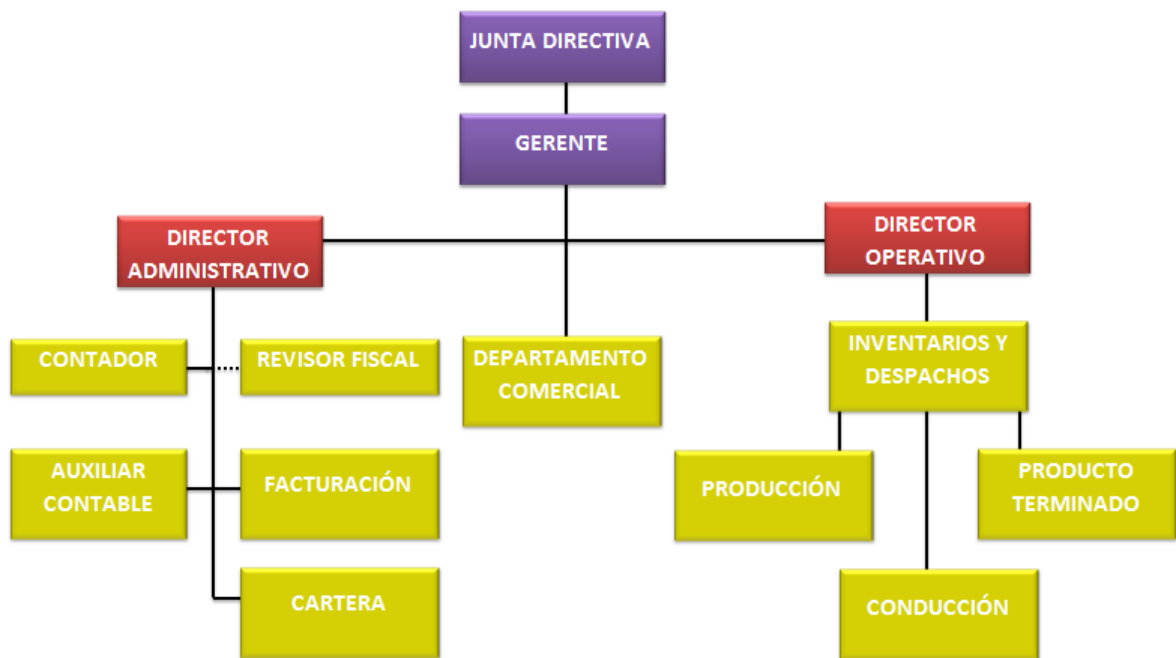
Así mismo se brindan los siguientes servicios:

- ❖ Asesorías para todo lo relacionado con embellecimiento y color de estructuras en construcción y terminadas.
- ❖ Comercialización de sus productos a través de un canal directo, lo que hace que el precio al consumidor final sea más bajo que el de la competencia.

6.2.5 Estructura organizacional

La siguiente imagen muestra la estructura organizacional de la empresa Pinturas y Químicos del Pacífico S.A.S:

Figura 2. Estructura organizacional



Fuente: área administrativa de la empresa Pinturas y Químicos del Pacífico (2020).

Como se puede apreciar en la cabeza de la organización se encuentra la junta directiva, seguida por el gerente, quien está facultado para la toma de decisiones estratégicas, de allí se ramifica la organización en las áreas administrativas, operativas y comercial.

6.3 Evaluación del estado actual de la documentación bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015.

6.3.1 Aplicación lista de verificación

Con el fin de establecer el nivel de cumplimiento de la organización frente a la documentación de la Norma NTC ISO 9001:2015, fue necesario elaborar una lista de verificación que permitiera evaluar cada uno de sus requerimientos. El trabajo de campo se realizó con los líderes de proceso, lo que facilitó la consecución de la información y su posterior análisis, el cual se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1. Resultados del diagnóstico inicial

Numeral ISO	Requisito	Nivel de cumplimiento	Observaciones
4.1	Comprender la organización y su contexto	100%	La empresa tiene definidos los lineamientos del direccionamiento estratégico: misión, visión, valores. La empresa realiza evaluación del ambiente externo e interno a través de las herramientas administrativas PESTA, Porter, DOFA
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	100%	Tienen definidos los grupos de interés: clientes, proveedores, empleados. Los requerimientos de los proveedores quedan definidos en las cotizaciones. Los requerimientos de los clientes se determinan a través de contratos y facturas.

Numeral ISO	Requisito	Nivel de cumplimiento	Observaciones
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	0%	La empresa no tiene definido el alcance del Sistema de Gestión de Calidad ni cuenta con un manual de calidad definido y documentado
4.4	Sistema de gestión de Calidad y sus procesos	0%	<p>La empresa no tiene definido el mapa de procesos donde se identifican como procesos misionales los siguientes: gestión comercial, alquiler de escenarios, servicio de alojamiento deportivo y servicio de piscinas.</p> <p>Los procesos no se encuentran documentados ni se han establecido las caracterizaciones para los mismos</p>
5.1.1	Generalidades de Liderazgo	40%	<p>El gerente tiene un alto interés por la implementación del sistema de gestión de calidad, no obstante, no se cuenta documentado la responsabilidad que tiene la alta dirección frente al sistema.</p> <p>Se tiene definida la política de calidad y los objetivos de calidad, que cumplen con los estándares definidos en la norma.</p> <p>No se detectan las necesidades de capacitación para los empleados, ni</p>

Numeral ISO	Requisito	Nivel de cumplimiento	Observaciones
			se formula un plan de capacitación anual para el fortalecimiento de las competencias en calidad. No se realiza re inducción a los empleados antiguos sobre los conceptos básicos del sistema de gestión de calidad: plataforma estratégica, política de calidad y alcance del sistema.
5.1.2	Enfoque al cliente	0%	<p>La empresa tiene un buzón de sugerencias físico en la oficina principal, pero no se realiza seguimiento ni se incentiva a los clientes para que lo usen. Asimismo, no se realiza medición de la satisfacción del cliente.</p> <p>Cuando un cliente tiene una inconformidad, la maneja de manera verbal directamente con los coordinadores de cada escenario</p>
5.2	Política de Calidad	100%	La política de calidad está documentada y se encuentra publicada en la cartelera institucional.
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.	0%	No se tienen definidos los roles y autoridades en cuanto a calidad se refiere.

Numeral ISO	Requisito	Nivel de cumplimiento	Observaciones
6.1	Acciones para abordar los riesgos y oportunidades	0%	No se tiene definida una matriz de riesgos organizacional, por tanto, no cuenta con controles establecidos para mitigar el impacto que pueden causar en la empresa en el caso de presentarse
6.2	Objetivos de Calidad y Planificación para lograrlos	0%	La empresa tiene definidos los objetivos de calidad y son socializados a los empleados. No se tiene establecido un plan de acción que defina que se va a hacer, que recursos se necesitan, que presupuesto, responsables y tiempos, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de calidad.
6.3	Planificación de los cambios	0%	Los cambios no se encuentran precedidos de un análisis previo o de una preparación al equipo de trabajo. Se adaptan a las circunstancias y se van ajustando en la marcha
7.1.1	Recursos Generalidades	0%	No se tienen definidas las caracterizaciones de los procesos, por tanto, no se encuentran documentados los recursos humanos, materiales, financieros, de infraestructura, de ambiente de

Numeral ISO	Requisito	Nivel de cumplimiento	Observaciones
			trabajo necesario para su ejecución.
7.1.2	Personas	0%	La empresa no cuenta con una persona responsable del sistema de gestión de calidad ni quien realice seguimiento al cumplimiento de los procesos.
7.1.3	Infraestructura	100%	La empresa se encuentra dotada de la infraestructura necesaria, y servicios públicos, equipos de cómputo y software necesario para la operación del negocio.
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos.	100%	Cada año se define un plan de mantenimiento que abarca la infraestructura, equipos, redes eléctricas.
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición	NA	
7.1.6	Conocimientos de la organización	0%	Se realizan capacitaciones esporádicas orientadas a temas relacionados con el riesgo psicosocial, pero no se tiene establecido un plan de capacitaciones para el fortalecimiento de las competencias técnicas de los empleados.
7.2	Competencia	0%	

Numeral ISO	Requisito	Nivel de cumplimiento	Observaciones
			<p>No se tienen establecidos los manuales de funciones para los cargos de la empresa. Dentro de estos se define la educación, formación, competencias y experiencia necesarias para desempeñar las tareas.</p> <p>No se realiza evaluación del desempeño para determinar las competencias que deben fortalecerse.</p>
7.3	Toma de Conciencia	100%	La política de calidad, misión y visión, se socializan en el proceso de inducción que tiene definido la organización.
7.4	Comunicación	0%	No se tiene definido un proceso de comunicación interna ni externa.
7.5	Información documentada	15%	<p>La empresa no tiene definido el manual de calidad.</p> <p>A la fecha no existen procedimientos documentados, por tanto, no se tiene establecido el mecanismo para el control de las versiones de los mismos. Los escasos formatos que se tienen solo cuentan con la versión inicial y no se han realizado cambios.</p> <p>No se ha definido el procedimiento para el control de registros.</p>

Numeral ISO	Requisito	Nivel de cumplimiento	Observaciones
			Se tiene definido y documentado un proceso de gestión documental que define los lineamientos para el archivo y conservación de la documentación.
8.1	Planificación y control operacional	0%	<p>Teniendo en cuenta que los procesos no se han documentado, no se tiene una herramienta definida que permita controlar su desempeño.</p> <p>No se realiza medición de la satisfacción del cliente ni se propician otros mecanismos para conocer su percepción frente al servicio que se presta.</p> <p>No se tienen servicios contratados bajo la modalidad de outsourcing.</p>
8.2.1	Comunicación con el cliente	0%	Se tiene un buzón de sugerencias para disposición de los clientes, pero no se realiza seguimiento ni se da respuesta a los requerimientos recibidos.
8.2.2	Determinación de los requisitos relacionados con los productos y servicios	100%	Los requisitos relacionados con el producto quedan documentados bien sea en una cotización o factura.
8.2.3.	Revisión de los requisitos para los	89%	Para ofrecer un producto de calidad, la empresa cuenta con proveedores

Numeral ISO	Requisito	Nivel de cumplimiento	Observaciones
	productos y servicios		certificados con fichas técnicas debidamente avaladas y con garantía de confiabilidad.
8.2.4	Cambios en los requisitos para los productos y servicios	100%	Las modificaciones se dejan establecidas en la cotización o factura, actualizando con los respectivos cambios.
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	15%	<p>No se tienen definidos criterios de selección para proveedores, ni se realiza evaluación a su desempeño.</p> <p>La organización tampoco define planes de acción derivados de los aspectos que deban mejorar cada una de las empresas que proveen productos o servicios.</p> <p>Los requisitos de los productos y/o servicios quedan definidos en la solicitud de cotización y facturas.</p> <p>Los canales de comunicación establecidos con los proveedores son los correos institucionales, la atención telefónica y reuniones personalizadas cuando es necesario.</p>
8.5.1	Control de la producción y de la	72%	La solicitud de los productos se recibe vía la mayoría de las veces de

Numeral ISO	Requisito	Nivel de cumplimiento	Observaciones
	provisión del servicio		manera personalizada, o por correo electrónico, WhatsApp y en esa misma medida se da respuesta especificando el producto con cantidades y valor.
8.5.2	Identificación y trazabilidad	NA	
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	100%	La información de los clientes se protege de acuerdo a lo que estipula la Ley. No se maneja ni se tiene en custodia maquinaria ni servicios de los clientes ni proveedores.
8.5.4	Preservación	100%	La empresa realiza procesos de inspección de las mercancías en el momento de recibir los pedidos, asimismo, realiza verificación de lo que se va a despachar de acuerdo a la solicitud del cliente.
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega	100%	La empresa vela por el cumplimiento de un servicio con estándares de calidad, para lo cual cuenta con proveedores calificados que entregan productos de excelente calidad. En caso de una inconformidad de parte del cliente, la empresa realiza la

Numeral ISO	Requisito	Nivel de cumplimiento	Observaciones
			recepción de la queja y hace el trámite correspondiente para dar solución al problema.
8.5.6	Control de los cambios	100%	Los cambios e imprevistos que se presenten son comunicados al cliente con oportunidad y se deja la anotación en la cotización inicial.
8.6	Liberación de los productos y servicios	66%	Se realiza una inspección de la mercancía que se va a entregar, tomando como referencia la orden de separación de pedido, pero no se tiene documentado ni se deja registro.
8.7	Control de las salidas no conformes	0%	No se tienen definidos formatos ni registros para documentar las acciones que se toman después de reportadas las no conformidades.
9.1.1	Generalidades Seguimiento, medición, análisis y evaluación	0%	La empresa no tiene definido un mecanismo para la medición y seguimiento al desempeño de los procesos. No se han formulado indicadores de gestión para los procesos.
9.1.2	Satisfacción del Cliente	0%	No se tiene definido un mecanismo para realizar la evaluación de la satisfacción de los clientes respecto

Numeral ISO	Requisito	Nivel de cumplimiento	Observaciones
			al servicio que se presta.
9.1.3	Análisis y evaluación	0%	<p>La empresa no ha generado mecanismos para la evaluación de la percepción del cliente frente al servicio que se presta.</p> <p>No se realiza evaluación a los proveedores</p> <p>No se definen planes de acción para la mejora de los procesos</p>
9.2	Auditoría interna	0%	No se tiene definido ni documentado un procedimiento para la realización de auditorías internas. No se cuenta con personal capacitado para realizar auditorías internas.
9.3.1	Generalidades de Revisión por la dirección	0%	No se tiene definido un procedimiento para la realización de la revisión de la dirección ni se determina la información que debe tenerse en cuenta a la hora de revisar la eficacia del sistema de gestión.
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección	0%	No se tiene definido un procedimiento para la realización de la revisión de la dirección ni se determina la información que debe tenerse en cuenta a la hora de revisar

Numeral ISO	Requisito	Nivel de cumplimiento	Observaciones
			la eficacia del sistema de gestión.
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección	0%	Al no realizarse revisión de la dirección, no se tiene una fuente de información que permita formular un plan de acción que contribuya al fortalecimiento del sistema de gestión de calidad.
10.1	Generalidades de mejora	0%	No se evidencian acciones de mejora tomadas para los procesos. No se ha diseñado un formato para el registro de acciones de mejora.
10.2	No conformidad y acción correctiva	0%	No se evidencian acciones correctivas cuando se presenta una no conformidad. No se ha diseñado un formato para el registro de acciones correctivas o preventivas.
10.3	Mejora continua	0%	No existen acciones de mejora documentadas. No existe un formato para tal fin.

Fuente: elaboración propia, (2020)

Con el fin de evidenciar los resultados de la gestión de calidad realizada en la empresa, se presenta el nivel de cumplimiento para cada capítulo de la Norma:

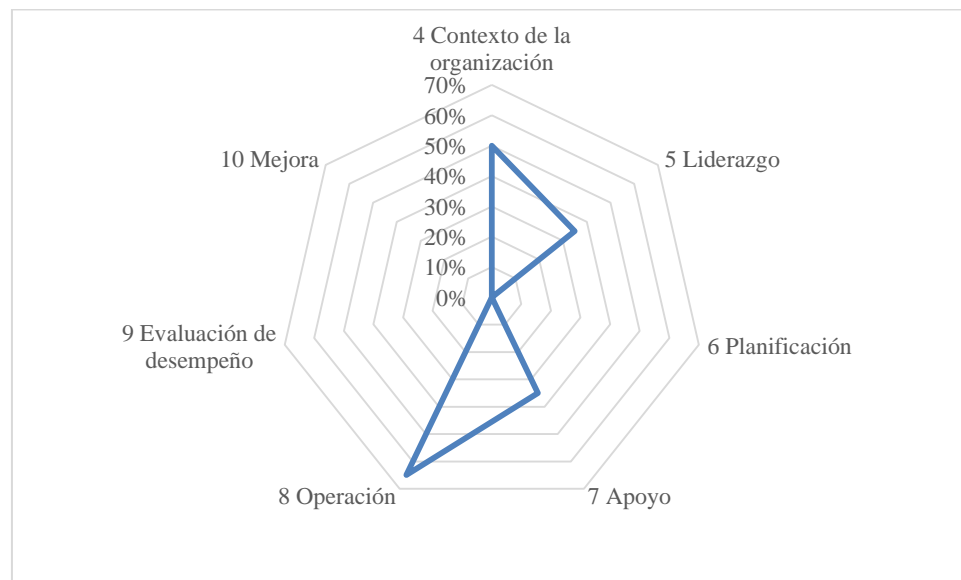
Tabla 2. Gestión de calidad por capítulo de la Norma

Numeral ISO	Capítulo de la norma	Cumplimiento	Acción por realizar
--------------------	-----------------------------	---------------------	----------------------------

Numeral ISO	Capítulo de la norma	Cumplimiento	Acción por realizar
4	Contexto de la organización	50%	Implementar
5	Liderazgo	35%	Implementar
6	Planificación	0%	Implementar
7	Apoyo	35%	Implementar
8	Operación	65%	Implementar
9	Evaluación de desempeño	0%	Implementar
10	Mejora	0%	Implementar
Promedio general de cumplimiento		26%	
Nivel de implementación del SGC		Bajo	

Fuente: Elaboración propia, (2020)

Gráfico 1. Gestión de calidad por capítulo de la Norma



Fuente: Elaboración propia, (2020)

Apoyados en la información registrada en el radar de comparación de requerimientos de la Norma, puede concluirse que la empresa tiene un bajo nivel de implementación de la NTC ISO 9001:2015, ya que cada uno de los capítulos se encuentra distante del nivel óptimo que

es el 100%. Se destaca el capítulo 8 que hace referencia a la “operación”, con un cumplimiento del 65%, lo que obedece a la implementación de acciones para garantizar la calidad de los productos y servicio que se presta.

6.4 Documentación de los procedimientos de recursos humanos y descripción de cargos de la empresa

Se documentaron los procesos de selección, inducción y entrenamiento, así como el proceso de evaluación por competencias y el instructivo de evaluación, así (Ver anexos):

- TH-PR001: Reclutamiento, selección, inducción, re inducción y capacitación del talento humano.
- TH-PR002: Evaluación de competencias del talento humano.
- TH-IN001: Instructivo para la evaluación por competencias

6.5 Documentación de los objetivos institucionales y los procesos de la empresa

6.5.1 Objetivos institucionales.

Los objetivos institucionales son los siguientes:

- ❖ *Satisfacer las necesidades de los clientes:* excediendo las expectativas de los clientes a través de mejoras continuas de calidad, servicio, productividad.
- ❖ *Mejorar la eficiencia de los procesos a través de la incorporación de tecnología:* aplicando la tecnología más avanzada a nivel mundial a los productos, procesos y servicios.
- ❖ *Aumentar las ventas:* mediante el crecimiento basado en el desarrollo de los negocios existentes.
- ❖ *Lograr el liderazgo en el mercado:* operando en mercados donde se tenga la oportunidad de convertirse en el líder reconocido.
- ❖ *Generar valor a los accionistas:* a través de la maximización de las utilidades.

6.5.2 Objetivos de los procesos y plan de acción

Tabla 3. Cuadro de mando integral

Cuadro de Mando Integral							
Área	Objetivo estratégico	Estrategias	Actividades	Indicador	Formula de indicador	Unidad	Meta de la estrategia
FINANCIERA	Generar una utilidad neta para los accionistas igual o superior al 3% de las ventas netas	Gestión adecuada de los costos y gastos	Aumentar las ventas en mayor proporción que los costos y los gastos	Aumento de utilidad neta	$(\text{Ventas año anterior} / \text{Ventas año actual}) * 100$	Porcentaje	Aumentar las ventas en un 5%
					$(\text{Costos y gastos año anterior} / \text{Costos y gastos año actual}) * 100$	Porcentaje	Disminuir los costos y gastos en un 3%
			Reducir los precios de materia prima por volumen de compra	Reducción de costos de materia prima	$(\text{Costo por unidad de materia prima año anterior} / \text{Costo por unidad de materia prima año actual}) * 100$	Porcentaje	Reducir los costos de materia prima en un 2%

Cuadro de Mando Integral							
Área	Objetivo estratégico	Estrategias	Actividades	Indicador	Formula de indicador	Unidad	Meta de la estrategia
CLIENTE	Implementar mejoras continuas de calidad en cuanto a servicio al cliente	Satisfacción del cliente con el producto	Mantener el nivel de satisfacción del cliente como óptimo	Satisfacción del cliente	(número de productos vendidos / número solicitudes de garantía) * 100	Porcentaje	Mantener el indicador de satisfacción del cliente en 100%
		Ampliar el número de clientes	Aumentar los canales de comercialización utilizados por la empresa para llegar a más clientes	Canales de comercialización	(Canales de comercialización año anterior/Canales de comercialización año actual) *100	Porcentaje	Incrementar los canales de comercialización en un 50%
		Fidelización del cliente actual	Generar recompra por parte de los clientes	Fidelización del cliente	Número de clientes año anterior / Número de clientes del año anterior fidelizados	Persona naturales o jurídicas	Fidelización del 90% de los clientes

Cuadro de Mando Integral							
Área	Objetivo estratégico	Estrategias	Actividades	Indicador	Formula de indicador	Unidad	Meta de la estrategia
PROCESOS INTERNOS	Optimización de los procesos internos	Implementar el proceso de gestión de calidad	Estructurar y documentar todos los procesos internos de la organización	Documentación de procesos	(Total procesos documentados/ total procesos que tiene la organización) *100	Porcentaje	Documentación del 100% de los procesos en el año 2019
APRENDIZAJE	Desarrollar programas de capacitación a los trabajadores en diferentes temas	Promover el desarrollo del equipo de trabajo	Realizar capacitaciones al personal en diferentes temáticas que le sean útil en su puesto de trabajo y vida personal	Cumplimiento plan de capacitación	(Total capacitaciones realizadas/Total capacitaciones programadas) *100 %	Porcentaje	Cumplimiento del programa de capacitaciones en un 80%

Cuadro de Mando Integral							
Área	Objetivo estratégico	Estrategias	Actividades	Indicador	Formula de indicador	Unidad	Meta de la estrategia
			Capacitar al personal de ventas en el manejo de objeciones, manejo de tasas de interés y asesoramiento en estrategias de ventas.	Desarrollo del programa de capacitación al personal del área comercial	(Total capacitaciones realizadas al personal del área comercial/Total capacitaciones programadas para el personal del área comercial) *100 %	Porcentaje	Cumplimiento del programa de capacitaciones al personal del área comercial en un 100%

Fuente. Elaboración propia (2020).

6.6 Mapa de riesgos

La identificación de riesgos es el proceso mediante el cual la empresa reconoce y detecta los diversos riesgos a los que está expuesta. Para llevar a cabo dicha identificación, es necesario que se revisen y analicen todas las áreas de la organización junto a todos los procesos que se ejecutan en cada una de ellas. Una vez identificados, debe procederse a su evaluación para determinar el impacto que pueden causar al interior de la compañía (Mejía Q. & Nuñez P., 2017).

Figura 3. Tipos de riesgos



Fuente: Elaboración propia, (2020)

6.6.1 Determinación de riesgos

En la siguiente tabla se detallan los riesgos a los que puede estar expuesta la empresa:

Tabla 4. Descripción de los riesgos

Clase de riesgo	Descripción del riesgo	Riesgo	Causa	Efecto
Riesgo estratégico	Relacionados con la misión y el cumplimiento	Rotación de personal clave	Deficiencias en el proceso de selección	Inestabilidad en los procesos

Clase de riesgo	Descripción del riesgo	Riesgo	Causa	Efecto
	de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas.		Clima laboral inadecuado	Fortalecimiento de la competencia con personal ya experimentado
			Liderazgo inadecuado	Sobrecostos por procesos de selección
			Falta de un plan de incentivos	Inefectividad de los procesos por desmotivación del personal
		Ausencia de integralidad en la prestación del servicio	Deficiencia en los requerimientos de la maquinaria y equipo	Portafolio de clientes limitado
			Falta de alianzas estratégicas	Disminución de los ingresos y sobrecostos de operación
		Deficiencias en la planeación	Ausencia de sistemas de control	Improvisación en las actividades Reprocesos
			Falta de visión empresarial	Pérdida de participación en el mercado
				Estancamiento organizacional
Riesgo de imagen	Están relacionados con	Disminución de ingresos por mala	Incumplimiento contractual	Fuga de clientes

Clase de riesgo	Descripción del riesgo	Riesgo	Causa	Efecto
	la percepción y la confianza por parte de los grupos de interés hacia la empresa	imagen frente a la calidad del servicio que se ofrece	Discontinuidad en la producción	Disminución de los ingresos
		Pérdidas de clientes por publicidad negativa frente a la prestación del servicio	Referencias negativas por incumplimiento en la prestación del servicio	Fuga de clientes
			Deficiente servicio postventa	Disminución de los ingresos
		Pérdida de alianzas estratégicas con proveedores por malas prácticas comerciales	Incumplimiento a las condiciones comerciales	Pérdida de credibilidad ante los proveedores
				Sobrecostos por cambio de proveedores
Riesgos operativos	Provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad.	Agresividad en la competencia	Planta de producción insuficiente	Oferta de mejores precios en la competencia
			Falta de personal para brindar soporte técnico de mayor alcance	Inoportunidad en la resolución de PQR's
		Pérdida de clientes por producto de baja calidad	Insuficiente capital de trabajo para adquirir tecnología de punta	Lentitud en los procesos
			Incumplimiento en los tiempos	Insatisfacción del cliente e incremento

Clase de riesgo	Descripción del riesgo	Riesgo	Causa	Efecto
			pactados de entrega	de PQR's
			Dependencia de terceros para la planeación de la producción	Desabastecimiento de materias primas
		Pérdidas financieras por la omisión de procedimientos definidos para la prestación del servicio	No se realizan auditorías a los procesos	Demandas
			No se tienen definidos puntos críticos en el proceso	Reprocesos e insatisfacción del cliente
			Debilidades en el proceso de inducción y entrenamiento	Rotación de personal e ineffectividad en los procesos
Riesgos financieros	Relacionados con el manejo de los recursos de la empresa.	Aumento de los costos financieros	Adquisición de créditos cuando las tasas de interés están elevadas	Sobrecostos de operación Incremento en los precios Disminución de la rentabilidad
		Alto costo de ventas	Fluctuación en la tasa de cambio, afectando la importación de tecnología para la mejora de los procesos	Difícil acceso a la actualización tecnológica

Clase de riesgo	Descripción del riesgo	Riesgo	Causa	Efecto
			Variación de la inflación que afecta los precios de los insumos necesarios para la operación del negocio.	Disminución del margen de rentabilidad para el sostenimiento de los precios a los clientes
		Pérdida de liquidez por crecimiento desmesurado de las obligaciones	Nivel de endeudamiento elevado por sostenimiento de clientes morosos	Iliquidez Incumplimiento a proveedores
			Falta de controles al proceso contable y financiero	Toma de decisiones equivocadas
Riesgos de cumplimiento o	Se asocian con el cumplimiento de los requisitos legales, contractuales, de ética pública, compromiso ante los grupos de interés.	Incumplimiento del Código Sustantivo de Trabajo	Pasar por alto la normatividad laboral vigente para perjudicar un empleado	Demandas laborales
		Incumplimiento al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Inadecuado uso de los elementos de protección personal, en especial en el área de producción	Accidentes laborales graves
			Falta de capacitación al personal	Accidentes laborales

Clase de riesgo	Descripción del riesgo	Riesgo	Causa	Efecto
		Incumplimiento a la normatividad aplicable al sector	Desconocimiento normativo Falta de seguimiento a los procedimientos	Sanciones
Riesgos de tecnología	Relacionados con la capacidad tecnológica de la empresa para satisfacer sus necesidades actuales y futuras.	Difícil acceso a la creatividad y la innovación	Talento humano que carece de las competencias requeridas	Estancamiento tecnológico
			Insuficiente presupuesto para invertir en tecnología	
		Integridad	Alimentación del sistema de información con datos inexactos y poco confiables	Toma de decisiones con información sesgada
				Afectación de la imagen empresarial por entrega de información incorrecta a los clientes
		Complejo acceso a la tecnología de punta	Infraestructura deficiente en el área de producción	Producción intermitente Difícil acceso a otros nichos de mercado

Fuente: Elaboración propia (2020)

6.6.2 Valoración de riesgos.

A continuación, se definirá la matriz de riesgos para la empresa, donde podrán clasificarse los riesgos a través de un semáforo que los cataloga en riesgo extremo, alto, moderado y tolerable dependiendo del impacto que ocasione a la organización. De acuerdo al nivel del riesgo se establecen las acciones que deben seguirse para su control, tal como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 5. Matriz de calificación

Matriz de calificación							
Probabilidad			CONSECUENCIA O IMPACTO				
			Insignificante	Leve	Moderado	Considerable	Catastrófico
			1	2	3	4	5
Muy Alta	5	A	RA	RA	RE	RE	RE
Alta	4	B	RM	RA	RA	RE	RE
Moderado	3	C	RT	RM	RA	RE	RE
Leve	2	D	RT	RT	RM	RA	RE
Rara	1	E	RT	RT	RM	RM	RA

Fuente: DAFP (2020).

Una vez evaluados los riesgos de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia e impacto, se determinará la zona de riesgo en la que se encuentra:

Tabla 6. Nivel de riesgo

Nivel		Descripción	Acciones a tomar
Riesgos inaceptables	RE	Riesgo Extremo	Requiere acción inmediata. Tratamiento para reducir o transferir el riesgo. Se debe informar al Junta Directiva, Gerencia General. Acción Administrativa Evitar el riesgo
	RA	Riesgo Alto	Necesita atención de la alta gerencia. Planes de prevención, control y monitoreo. Planes de tratamiento y reducción del riesgo. Se debe informar a la Gerencia. Reducir o transferir riesgo.
Riesgos aceptables	RM	Riesgo Moderado	Debe especificarse responsabilidad gerencial. Se debe tener control y monitoreo, se validan cambios de políticas o procedimientos. Se debe avisar a la gerencia. Reducir el riesgo
	RT	Riesgo Tolerable	Administrar mediante procedimientos de rutina. Se debe monitorear. No requiere ninguna acción inmediata. Aceptar el riesgo

Fuente: DAFP (2020).

Teniendo en cuenta la metodología expuesta, ahora se procede a valorar cada uno de los riesgos para definir el nivel de impacto o consecuencia:

Tabla 7. Matriz de riesgos

Clase de riesgo	Descripción del riesgo	Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Índice de severidad	Nivel
Riesgo estratégico	Relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas.	Rotación de personal clave	3	3	9	RA
		Ausencia de integralidad en la prestación del servicio	3	4	12	RE
		Deficiencias en la planeación	3	4	12	RE
Riesgo de imagen	Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de los grupos de interés hacia la empresa	Disminución de ingresos por mala imagen frente a la calidad del servicio que se ofrece	2	5	10	RA
		Pérdidas de clientes por publicidad negativa frente a la prestación del servicio	2	5	10	RA

Clase de riesgo	Descripción del riesgo	Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Índice de severidad	Nivel
		Pérdida de alianzas estratégicas con proveedores por malas prácticas comerciales	1	4	4	RM
Riesgos operativos	Provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad.	Agresividad en la competencia	3	3	9	RA
		Pérdida de clientes por servicio de baja calidad	1	4	4	RM
		Pérdidas financieras por la omisión de procedimientos definidos para la prestación del servicio	2	3	6	RM
Riesgos financieros	Relacionados con el manejo de los recursos de la empresa.	Aumento de los costos financieros	3	4	12	RE
		Pérdida de liquidez por crecimiento desmesurado de	2	3	6	RM

Clase de riesgo	Descripción del riesgo	Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Índice de severidad	Nivel
		las obligaciones				
Riesgos legales	Se asocian con el cumplimiento de los requisitos legales, contractuales, de ética pública, compromiso ante los grupos de interés.	Incumplimiento del Código Sustantivo de Trabajo	1	4	4	RM
		Incumplimiento al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	1	4	4	RM
		Incumplimiento a la normatividad aplicable al sector	1	4	4	RM
Riesgos de tecnología	Relacionados con la capacidad tecnológica de la empresa para satisfacer sus necesidades actuales y futuras.	Difícil acceso a la creatividad y la innovación	3	4	12	RE
		Integralidad en el servicio	2	4	8	RA
		Complejo acceso a la tecnología de punta	3	5	15	RE

Fuente: Elaboración propia (2020).

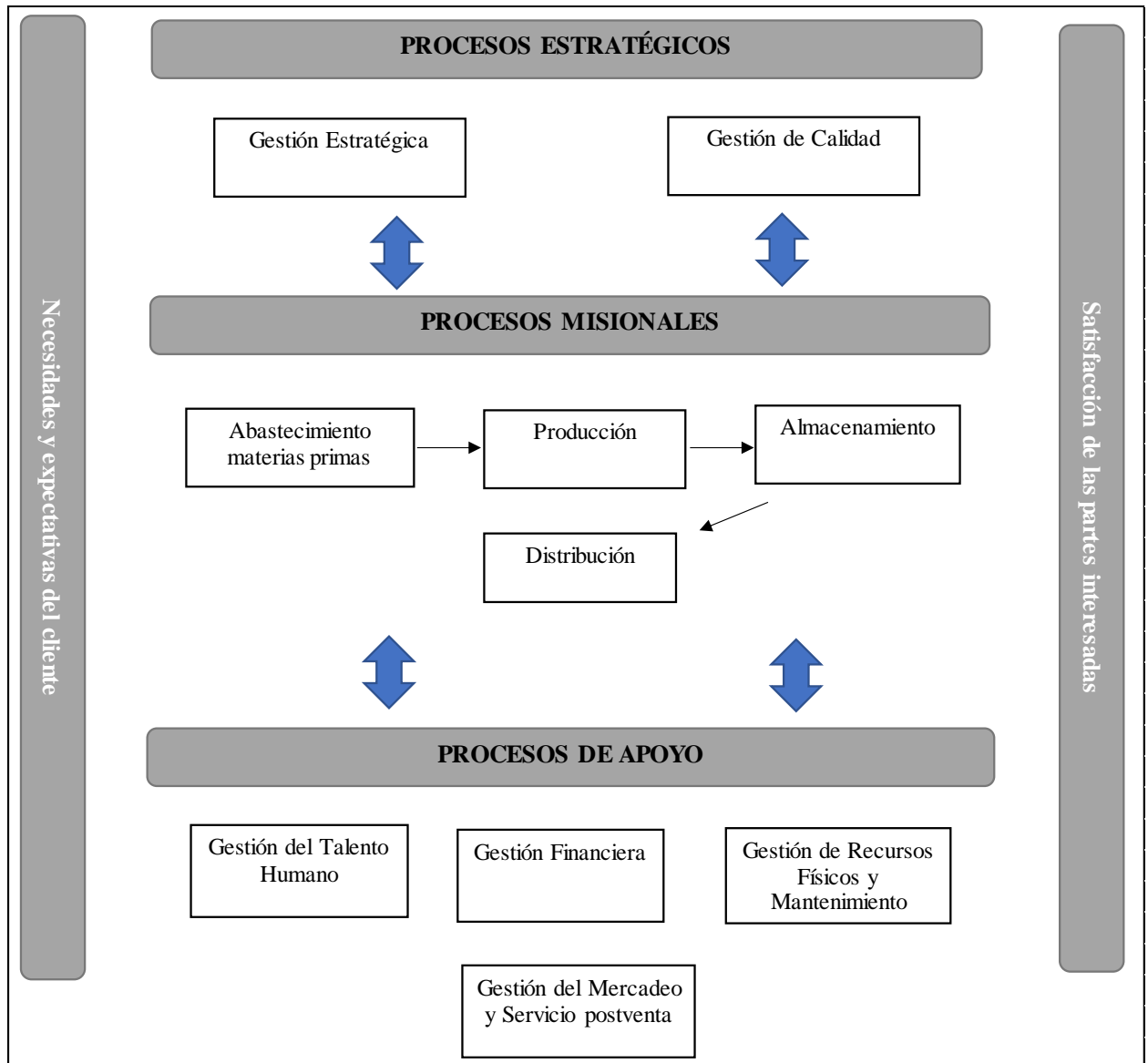
6.7 Documentación del procedimiento de compras y proveedores

Se documentó el proceso de compras y proveedores, así (Ver anexo E):

- CO-PR003: Proceso de compras y evaluación de proveedores.

6.8 Caracterización y mapa de los procesos de la empresa

Figura 4. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia, (2020)

6.9 Documentación de los procedimientos técnicos de la empresa

Se documentó el proceso de producción, así (Ver anexo F):

- PR-PR004: Proceso de producción

Conclusiones

Luego de realizar el trabajo investigativo es ineludible traer a colación las ideas principales de la misma, es decir que, a continuación, se presenta la síntesis de los resultados por medio de la cual se dio respuesta a los objetivos formulados inicialmente, llegando a las siguientes conclusiones:

- ❖ En la identificación de la empresa se encontró que la empresa Pinturas y Químicos del Pacífico S.A.S, pertenece al sector secundario industrial y al sector terciario comercio, toda vez que está dedicada a la fabricación y comercialización de pinturas, vinilos, esmaltes, disolventes, anticorrosivos y lacas; fue fundada en el año 2013 por un joven emprendedor, ha presentado crecimiento a través de los años debido a la aceptación de los productos en el mercado por su excelente calidad, sin embargo, su accionista desea posicionar la marca en el sector.
- ❖ En el diagnóstico inicial se determinó que la empresa tiene un nivel de cumplimiento bajo en cuanto a la documentación de la Norma ISO 9001:2015, encontrando que en el numeral que hace referencia al contexto de la organización se tiene un nivel de cumplimiento del 50%, en el numeral cinco, liderazgo, un nivel de cumplimiento del 35%, en planificación obtuvo un 0%, en apoyo un 35%, en operación un 65%, siendo este el nivel de cumplimiento más satisfactorio, y finalmente, evaluación de desempeño, 0%. Dado lo anterior, se concluye que la empresa requiere iniciar documentación de procesos y actividades que lo acerquen a los requerimientos de la Norma, y de esta manera pueda aspirar en el mediano plazo a una certificación.
- ❖ Los factores claves de éxito de la industria de pinturas son el precio, la calidad, producción a escala, condiciones comerciales, innovación, servicio post venta, reconocimiento de la marca, puntos de venta y cobertura del mercado; siendo estos elementos los primordiales para alcanzar los objetivos empresariales y ser competitivos en el mercado.

- ❖ En el análisis del macro ambiente se pudo determinar que el consumo de pintura ha presentado un incremento a nivel mundial, siendo liderado por la empresa la empresa PPG Industries con ventas por US\$14.300 millones, mientras que a nivel nacional el líder es Pintuco; la industria de la pintura maneja amplias sumas de dinero, haciendo que el mercado sea competitivo a nivel global, de la misma manera una importante legislación al respecto del sector en el cual opera la empresa objeto de estudio, la inflación y las tasas de interés son indicadores que permiten deducir que se cuenta con condiciones propicias para que la empresa siga creciendo y afianzándose en el mercado. Así mismo se encontró que el crecimiento poblacional, la disminución de la pobreza, y las nuevas formas de comercialización de este tipo de productos son factores claves de éxito para posicionar la empresa en el mercado.

- ❖ Una vez realizado el diagnóstico, y para dar respuesta a los objetivos planteados, se documentó el proceso de selección, inducción y capacitación que hacen parte del macro proceso de gestión humana; asimismo, se documentó el proceso de evaluación de desempeño con su respectivo instructivo de competencias laborales. De igual manera, se realizó la documentación del proceso de compras y de producción, y se determinó la matriz de riesgos para la empresa con su respectiva valoración.

Recomendaciones

- ❖ Optimizar los procesos internos, implementando el proceso de gestión de calidad para que puedan hacer mayor aprovechamiento de la capacidad instalada que posee la compañía, lo que repercute, sobre la utilidad operacional.
- ❖ Elaborar la demás documentación que exige la norma ISO 9001:2015 con el fin de que se contribuya a la mejora continua de la organización.
- ❖ Contratar una persona que se haga responsable del sistema de gestión de calidad, para que se garantice la adherencia a los procedimientos y el cumplimiento de los estándares mínimos que establece la norma.
- ❖ Ejecutar el plan de mejoramiento estructurado en el presente trabajo, además de utilizar el cuadro de mando integral y los indicadores operativos diseñados para medir el cumplimiento de los objetivos, a fin de lograr el fortalecimiento del proceso productivo y el crecimiento de las ventas de la empresa Pinturas y Químicos del Pacífico S.A.S.

Bibliografía

- Caro, J., & Ibáñez, C. (2001). *Algunas teorías e instrumentos para el análisis* .
<https://books.google.com.co/books?id=2yJjAAAAIAAJ&pg=RA1-PA14-IA2&dq=Porter%2BCinco+fuerzas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiAjNzY8LXdAhXFtVMKHXF6ARQQ6AEIUDAH#v=onepage&q&f=false>.
- Delgado, G. (2009). *México. Estructuras política, económica y social* (3 edición ed.). México: Pearson Educación.
- Drucker, P. F. (13 de Marzo de 2013). *Administración por objetivos (APO)*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2015, de <http://teoriasdelaadministracion113.blogspot.com.co:>
http://teoriasdelaadministracion113.blogspot.com.co/2013/03/administracion-por-objetivos_9540.html
- ISO, 9001:2015. (2015). *ISO 9001:2015, Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Recuperado el 7 de Junio de 2020, de <https://www.iso.org:>
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Mejía Q., R. C., & Nuñez P., M. A. (2017). *Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Pinturas y Químicos del Pacífico SAS. (2020). Misión.

Anexos**Anexo A. Lista de verificación estado de la documentación**

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN					
4.1	Comprender la organización y su contexto					
	La organización debe determinar los problemas externos e internos, que son relevantes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan su capacidad para lograr el resultado deseado (s) de su sistema de gestión de calidad.	X				La empresa tiene definidos los lineamientos del direccionamiento estratégico: misión, visión, valores. La empresa realiza evaluación del ambiente externo e interno a través de las herramientas administrativas PESTA, Porter, DOFA
	La organización debe realizar el seguimiento y la revisión sobre las cuestiones internas y externas.	X				
4.2	Comprensión de las necesidades y					

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	expectativas de las partes interesadas					
	La organización debe proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:					Tienen definidos los grupos de interés: clientes, proveedores, empleados. Los requerimientos de los proveedores quedan definidos en las cotizaciones. Los requerimientos de los clientes se determinan a través de contratos y facturas.
	a) las partes interesadas que son relevantes para el sistema de gestión de la calidad, y	X				
	b) los requisitos de estas partes interesadas	X				
	La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.	X				

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	La organización debe determinar los límites y aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.					No se tiene definido el alcance del Sistema de Gestión de Calidad
	Al determinar este ámbito, la organización debe considerar:					
	a) los problemas externos e internos mencionados en el apartado 4.1, y		X			
	b) los requisitos indicados en de las partes interesadas apartado 4.2.		X			
	c) Los productos y servicios de la organización.		X			La empresa no tiene definido ni documentado el manual de calidad
	La organización debe aplicar todos los requisitos de la norma NTC ISO 9001-2015, si son aplicables en el alcance determinado en su sistema de gestión de la calidad.		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	El alcance deberá estar disponible como información documentada.		X			
4.4	Sistema de gestión de Calidad y sus procesos					
4.4.1	La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones, de conformidad con los requisitos de esta Norma Internacional		X			La empresa no tiene definido el mapa de procesos donde se identifican como procesos misionales los siguientes: gestión comercial, alquiler de escenarios, servicio de alojamiento deportivo y servicio de piscinas. Los procesos no se encuentran documentados ni se han establecido las caracterizaciones para los mismos
	La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:					
	a) Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos.		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos.		X			
	c) Determinar y aplicar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.		X			
	d) Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad.		X			La empresa no tiene definido dentro del presupuesto organizacional, un rubro destinado a calidad con el fin de garantizar los recursos necesarios para el mejoramiento continuo de los procesos
	e) Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos.		X			
	f) Abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1.		X			
	g) Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previos.		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	h) Mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.		X			
4.4.2	En la medida que sea necesario, la organización debe:					La empresa no tiene definido un proceso para el control de registros
	a) Mantener la información documentada para apoyar la operación de sus procesos.		X			
	b) Conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.		X			
5	LIDERAZGO					
5.1	Liderazgo y compromiso					
5.1.1	Generalidades					
	La alta dirección debe demostrar su liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de calidad:					El gerente tiene un alto interés por la implementación del sistema de gestión de calidad, no obstante, no se encuentra

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	a) Asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.		X			documentado la responsabilidad que tiene la alta dirección frente al sistema
	b) Asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión, y que estos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización.	X				Se tiene definida la política de calidad y los objetivos de calidad, que cumplen con los estándares definidos en la norma
	c) Asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de calidad en los procesos de negocio de la organización.	X				
	d) promover el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos.	X				

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	e) Asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles.	X				
	f) Comunicar la importancia de la gestión de calidad eficaz y de acuerdo con los requisitos del sistema de gestión de calidad.		X			No se detectan las necesidades de capacitación para los empleados, ni se formula un plan de capacitación anual para el fortalecimiento de las competencias en calidad. No se realiza re inducción a los empleados antiguos sobre los conceptos básicos del sistema de gestión de calidad: plataforma estratégica, política de calidad y alcance del sistema.
	g) Asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos.		X			
	h) Comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;		X			
	i) La promoción de la mejora.		X			
	j) Apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	responsabilidad.					
5.1.2	Enfoque al cliente					
	La alta dirección debe demostrar su liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente, asegurando que:		X			La empresa tiene un buzón de sugerencias físico en la oficina principal, pero no se realiza seguimiento ni se incentiva a los clientes para que lo usen. Asimismo, no se realiza medición de la satisfacción del cliente. Cuando un cliente tiene una inconformidad, la maneja de manera verbal directamente con los coordinadores de cada escenario
	a) Se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.		X			
	b) Se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.		X			
	c) Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
5.2	Política de Calidad					
5.2.1	La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de calidad que:					La política de calidad está documentada y se encuentra publicada en la cartelera institucional.
	a) Sea apropiada al propósito y al contexto de la organización y apoye su dirección estratégica	X				
	b) proporciona un marco para establecer objetivos de calidad;	X				
	c) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos aplicables, y	X				
	d) incluye un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de calidad.	X				
5.2.2	La política de calidad debe:	X				La política de calidad está documentada y cumple con los requisitos establecidos en la norma
	a) estar disponible como información documentada;	X				

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	b) Comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización.	X				
	c) estar a disposición de las partes interesadas pertinentes, según corresponda;	X				
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.					
	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.					No se tienen definidos los roles y autoridades en cuanto a calidad se refiere
	La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:					
	a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta norma internacional.		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	b) Asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas.		X			
	c) Informar en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora véase 10.1.		X			
	d) Asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización.		X			
	e) Asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifica e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad.		X			
6	PLANIFICACIÓN					
6.1	Acciones para abordar los riesgos y oportunidades					

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	Al planificar el sistema de gestión de calidad, la organización debe considerar las cuestiones mencionadas en el apartado 4.1 y los requisitos mencionados en el punto 4.2 y determinar los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para:					No se tiene definida una matriz de riesgos organizacional, por tanto, no cuenta con controles establecidos para mitigar el impacto que pueden causar en la empresa en el caso de presentarse
	a) Asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos.		X			
	b) Aumentar los efectos deseables.		X			
	c) Prevenir o reducir efectos no deseados.		X			
	d) Lograr la mejora continua.		X			
	La organización debe planificar:		X			
	a) Acciones para abordar estos riesgos y oportunidades.		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	b) La manera de 1) integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de calidad (ver 4.4).		X			
	2) Evaluar la eficacia de estas acciones.		X			
6.2	Objetivos de Calidad y Planificación para lograrlos					
	La organización debe establecer los objetivos de calidad en las funciones pertinentes, niveles y procesos.					La empresa tiene definidos los objetivos de calidad y son socializados a los empleados.
	Los objetivos de calidad deben:					
	a) Ser coherente con la política de calidad,	X				
	b) Ser medibles	X				
	c) tener en cuenta los requisitos aplicables,	X				

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	d) Ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente.	X				
	e) Ser objeto de seguimiento	X				
	f) Comunicarse	X				
	g) Actualizarse según corresponda.	X				
	La organización conservará información documentada sobre los objetivos de calidad.	X				No se tiene establecido un plan de acción que defina que se va a hacer, que recursos se necesitan, que presupuesto, responsables y tiempos, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de calidad.
	Cuando se planifica la forma de lograr sus objetivos de calidad, la organización debe determinar:					
	a) Que se va hacer.		X			
	b) Qué recursos serán necesarios,		X			
	c) Quién será responsable,		X			
	d) Cuando se finalizara.		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	e) Cómo se evaluarán los resultados.		X			
6.3	Planificación de los cambios					
	Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada. (4.4)					Los cambios no se encuentran precedidos de un análisis previo o de una preparación al equipo de trabajo. Se adaptan a las circunstancias y se van ajustando en la marcha
	La organización debe considerar:					
	a) El propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales.		X			
	b) La integridad del sistema de gestión de la calidad.		X			
	c) La disponibilidad de recursos.		X			
	d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.		X			
7	APOYO					

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
7.1	Recursos					
7.1.1	Generalidades					
	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad.		X			No se tienen definidas las caracterizaciones de los procesos, por tanto, no se encuentran documentados los recursos humanos, materiales, financieros, de infraestructura, de ambiente de trabajo necesarios para su ejecución
	La organización debe considerar		X			
	a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes.		X			
	b) Que se necesita obtener de los proveedores externos.		X			
7.1.2	Personas					
	La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la		X			La empresa no cuenta con una persona responsable del sistema de gestión de calidad ni quien realice seguimiento al cumplimiento de los procesos

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	operación y control de sus procesos.					
7.1.3	Infraestructura					
	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para su funcionamiento y para asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente.					La empresa se encuentra dotada de la infraestructura necesaria, y servicios públicos, equipos de cómputo y software necesario para la operación del negocio
	Nota: infraestructura puede incluir,					
	a) Los edificios y los servicios públicos asociados,	X				
	b) equipos, incluyendo hardware y software, y	X				
	c) Los sistemas de transporte, la comunicación y la información.	X				

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
7.1.3	Entorno del proceso					
	La organización debe determinar, proporcionar y mantener el entorno necesario para sus operaciones de proceso y para asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente.	X				Cada año se define un plan de mantenimiento que abarca la infraestructura, equipos, redes eléctricas.
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos.					
	La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.	X				Cada año se define un plan de mantenimiento que abarca la infraestructura, equipos, redes eléctricas.
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición					

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios de los requisitos.				X	No aplica para la empresa este numeral
	La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados: a) Son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas.				X	
	b) Se mantienen para asegurarse la idoneidad continua para su propósito.				X	
	La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para				X	

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	su propósito					
	Cuando la trazabilidad de las mediciones es un requisito, o es considerada por la organización como parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición, el equipo de medición debe:				X	
	a) Calibrarse o verificarse, o ambas, a intervalos especificados o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales. Cuando no existan tales patrones debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o verificación.				X	

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	b) Identificarse para su estado.				X	
	c) Protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de medición.				X	
	La organización debe determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.				X	
7.1.6	Conocimientos de la organización					
	La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Estos conocimientos deben mantenerse y		X			Se realizan capacitaciones esporádicas orientadas a temas relacionados con el riesgo psicosocial, pero no se tiene establecido un plan de capacitaciones para el fortalecimiento de las competencias técnicas de los

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	ponerse a disposición en la medida en que sea necesario.					empleados.
	Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.		X			
7.2	Competencia					
	La organización debe:					
	a) Determinar la competencia necesaria de la persona (s) que hace el trabajo bajo su control que afecte a su rendimiento de calidad, y		X			No se tienen establecidos los manuales de funciones para los cargos de la empresa. Dentro de estos se define la educación, formación, competencias y experiencia

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	b) Asegurarse de que estas personas son competentes, basándose en la educación, formación, o experiencias apropiadas.		X			necesarios para desempeñar las tareas
	c) En su caso, tomar las acciones para adquirir la competencia necesaria, y evaluar la eficacia de las acciones tomadas, y		X			No se realiza evaluación del desempeño para determinar las competencias que deben fortalecerse
	d) Conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.		X			
7.3	Toma de Conciencia					
	Las personas que realizan un trabajo bajo el control de la organización deben ser conscientes de:					La política de calidad, misión y visión, se socializan en el proceso de inducción que tiene definido la organización
	a) La política de calidad,	X				
	b) Los objetivos de calidad pertinentes,	X				

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	c) Su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los beneficios de una mejora del desempeño.	X				
	d) Las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad.	X				
7.4	Comunicación					
	La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes para el sistema de gestión de calidad, incluyendo:					No se tiene definido un proceso de comunicación interna ni externa.
	a) Que comunicar,		X			
	b) Cuando comunicar,		X			
	c) A quien comunicar.		X			
	d) Como comunicar.		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	c) Quien comunica.		X			
7.5	Información documentada					
	Sistema de gestión de calidad de la organización debe incluir					La empresa no tiene definido el manual de calidad
	a) La información documentada requerida por esta Norma Internacional,		X			
	b) Información documentada determinada como necesario por la organización para la eficacia del sistema de gestión de calidad.		X			
	Al crear y actualizar la información documentada de la organización debe asegurarse apropiada:					A la fecha no existen procedimientos documentados, por tanto, no se tiene establecido el mecanismo para el control de las versiones de los mismos. Los escasos formatos que se tienen solo cuentan con la versión inicial y no se han realizado cambios
	a) La identificación y descripción (por ejemplo, un título, fecha, autor, o el número de referencia),		X			
	b) Formato (por ejemplo, el idioma, la versión del software, gráficos) y de los		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	medios de soporte.					
	c) La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.		X			
	Información documentada requerida por el sistema de gestión de calidad y por esta norma internacional se deben controlar para asegurarse de que:					No se ha definido el procedimiento para el control de registros.
	a) Que está disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite.		X			
	b) Que esté protegido de forma adecuada (por ejemplo, de pérdida de confidencialidad, uso inadecuado, o la pérdida de la integridad).		X			
	Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades:					
	a) La distribución, acceso, recuperación y uso,		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	b) El almacenamiento y preservación, incluyendo la preservación de la legibilidad,		X			
	c) El control de cambios (por ejemplo, control de versiones), y		X			
	d) La conservación y disposición.		X			
	La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de calidad, se debe identificar, según sea apropiado y controlar.	X				Se tiene definido y documentado un proceso de gestión documental que define los lineamientos para el archivo y conservación de la documentación
	La información documentada conservada como evidencia de la conformidad, debe protegerse contra modificaciones no intencionadas.	X				
8	OPERACIÓN					
8.1	Planificación y control operacional					

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir con los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para el capítulo 6 mediante implementar las acciones determinadas en el capítulo 6, mediante:					Teniendo en cuenta que los procesos no se han documentado, no se tiene una herramienta definida que permita controlar su desempeño
	a) La determinación de los requisitos para los productos y servicios.		X			
	b) El establecimiento de criterios para: 1) Los procesos 2) La aceptación de los productos y servicios.		X			
	c) La determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios.		X			
	d) La implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios.		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	e) La determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para: 1) Tener la confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado		X			
	2) Demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos.					
	La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso según sea necesario.		X			No se realiza medición de la satisfacción del cliente ni se propician otros mecanismos para conocer su percepción frente al servicio que se presta
	La organización debe asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados (8.4)				X	No se tienen servicios contratados bajo la modalidad de outsourcing

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
8.2	Requisitos para los productos y servicios.					
8.2.1	Comunicación con el cliente					
	La comunicación con los clientes debe incluir:					Se tiene un buzón de sugerencias para disposición de los clientes, pero no se realiza seguimiento ni se da respuesta a los requerimientos recibidos
	a) Proporcionar la información relativa de los productos y servicios,		X			
	b) Tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios,		X			
	c) Obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes.		X			
	d) Manipular o controlar la propiedad del cliente.		X			
	e) Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	sea pertinente.					
8.2.2	Determinación de los requisitos relacionados con los productos y servicios					
	Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que:					Los requisitos relacionados con el producto quedan documentados bien sea en una cotización o factura.
	1) los requisitos para los productos y servicios se definen incluyendo cualquier requisito legal y reglamentario aplicable y	X				
	2) aquellos que se consideren necesarios para la organización	X				
	La organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece	X				

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
8.2.3.	Revisión de los requisitos para los productos y servicios					
	La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes. La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:					Para ofrecer un producto de calidad, la empresa cuenta con proveedores certificados con fichas técnicas debidamente avaladas y con garantía de confiabilidad.
	a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las actividades posteriores a la misma.	X				
	b) Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido,	X				

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	c) Los requisitos especificados por la organización	X				
	d) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios.	X				
	e) Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente	X				
	La organización debe asegurarse de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.	X				
	La organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos.	X				
8.2.4	Cambios en los requisitos para los productos y servicios					

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	Cuando se cambien los requisitos para productos y servicios, la organización debe asegurarse de que la información documentada pertinente se modifica y que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.	X				Las modificaciones se dejan establecidas en la cotización o factura, actualizando con los respectivos cambios
8.3	Diseño y desarrollo de productos y servicios					
8.3.1	Generalidades					
	La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.				X	No aplica
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo					

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	En la determinación de las etapas y los controles de los procesos de diseño y, la organización debe tener en cuenta:					No aplica
	a) la naturaleza, la duración y la complejidad de las actividades de diseño y desarrollo,					
	b) Las etapas del proceso requeridas incluyendo las revisiones de diseño y desarrollo aplicables.					
	c) Las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo.					
	d) Las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo					
	e) Las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios.					

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	f) Las necesidades de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo.					
	g) La necesidad de participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo.					
	h) Los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios.					
	i) El nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes.					
	j) La información documentada necesaria para demostrar que se ha cumplido con los requisitos de diseño y desarrollo.					
8.3.3.	Entradas para el diseño y desarrollo					

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	La organización debe determinar los requisitos esenciales para los productos y servicios a diseñar y desarrollar					No aplica
	a) Los requisitos funcionales y de desempeño					
	b) La información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares.					
	c) Los requisitos legales y reglamentarios					
	d) Normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar.					
	e) Las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios.					
8.3.4	Controles de diseño y desarrollo					

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	Los controles que se aplican al proceso de diseño desarrollo se asegurarán de que					No aplica
	a) Se definen los resultados a lograr					
	b) Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.					
	c) Se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas.					
	d) Se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto.					
	e) Se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades					

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	de verificación y validación.					
	f) Se conserva la información documentada de estas actividades.					
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo					
	La organización debe asegurarse de que las salidas de diseño y desarrollo:					No aplica
	a) Cumplen los requisitos de las entradas					
	b) Son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios.					
	c) Incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición cuando sea apropiado y a los criterios de aceptación.					

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	d) Especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.					
	La organización debe conservar información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo					
8.3.6	Cambios de diseño y desarrollo					
	La organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios.					No aplica
	La organización debe conservar la información documentada sobre:					
	a) Los cambios de diseño y desarrollo					
	b) Los resultados de las revisiones					
	c) La autorización de los cambios					

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	d) Las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.					
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente					
8.4.1	La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos					<p>No se tienen definidos criterios de selección para proveedores, ni se realiza evaluación a su desempeño.</p> <p>La organización tampoco define planes de acción derivados de los aspectos que deban mejorar cada una de las empresas que proveen productos o servicios</p>
	La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:					
	a) Los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	b) Los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización		X			
	c) un proceso o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización		X			
8.4.2	La organización debe determinar, aplicar y documentar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.					
	La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y					

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	servicios conforme de manera coherente a sus clientes. La organización debe:					
	a) Asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de calidad.		X			
	b) Definir los controles que pretenden aplicar a un proveedor externo y los que pretenden aplicar a las salidas resultantes.		X			
	c) tener en consideración:					
	1. El impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.		X			
	2. La eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	d) Determinar la verificación u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.		X			
8.4.3	La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación con el proveedor externo. La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para:					Los requisitos de los productos y/o servicios quedan definidos en la solicitud de cotización y facturas.
	a) Los procesos, productos y servicios a proporcionar	X				Los canales de comunicación establecidos con los proveedores son los correos institucionales, la atención telefónica y reuniones personalizadas cuando es necesario.
	b) La aprobación de productos y servicios, métodos, procesos y equipos y la liberación de productos y servicios.	X				
	c) La competencia incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	d) Las interacciones del proveedor externo con la organización.		X			
	e) El control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización.		X			
	f) Las actividades de verificación o validación de la organización, o su cliente pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.		X			
8.5	Producción y provisión del servicio					
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio					
	La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas. Debe incluir:					La solicitud de los productos se recibe vía la mayoría de las veces de manera personalizada,
	a) información documentada que defina:	X				

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	1. Las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.	X				o por correo electrónico, WhatsApp y en esa misma medida se da respuesta especificando el producto con cantidades y valor.
	2. Los resultados a alcanzar	X				
	b) La disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados.	X				
	c) Implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas de control de procesos y sus salidas y los criterios de aceptación para los productos y servicios.		X			
	d) El uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.	X				
	e) La designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida.	X				

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	f) La validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y prestación del servicio.		X			
	g) La implementación de acciones para prevenir los errores humanos.		X			
	h) La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.	X				
8.5.2	Identificación y trazabilidad					
	En su caso, la organización debe identificar las salidas de proceso con los medios adecuados.					No aplica
	La organización debe identificar el estado de las salidas del proceso con respecto a los requisitos de medición de seguimiento a través de la producción y prestación del					

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	servicio.					
	Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única de las salidas del proceso, y mantener como información documentada.					
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos					
	La organización debe cuidar los bienes de propiedad del cliente o proveedores externos mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la organización. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar el cliente o proveedor externo o bienes suministrados para su	X				<p>La información de los clientes se protege de acuerdo a lo que estipula la Ley.</p> <p>No se maneja ni se tiene en custodia maquinaria ni servicios de los clientes ni proveedores.</p>

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	utilización o incorporación en los productos y servicios.					
	Si cualquier propiedad del cliente o proveedor externo se ha perdido, dañado o de otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente o el proveedor externo y mantener información documentada.	X				
8.5.4	Preservación					

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	La organización debe garantizar la preservación las salidas durante la producción y prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.	X				La empresa realiza procesos de inspección de las mercancías en el momento de recibir los pedidos, asimismo, realiza verificación de lo que se va a despachar de acuerdo a la solicitud del cliente.
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega					
	En su caso, la organización debe determinar y cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociados con el producto y servicio.	X				La empresa vela por el cumplimiento de un servicio con estándares de calidad, para lo cual cuenta con proveedores calificados que entregan productos de excelente calidad. En caso de una inconformidad de parte del cliente, la empresa realiza la recepción de la queja y hace el trámite correspondiente para dar solución al problema.
	El alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren tendrá en cuenta					
	a) Los requisitos legales y reglamentarios	X				
	b) Las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios.	X				

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	c) La naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios.	X				
	d) Los requisitos del cliente	X				
	d) La retroalimentación del cliente	X				
8.5.6	Control de los cambios					
	La organización debe revisar, controlar y documentar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.	X				Los cambios e imprevistos que se presenten son comunicados al cliente con oportunidad y se deja la anotación en la cotización inicial.
	La organización debe conservar la información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.	X				

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
8.6	Liberación de los productos y servicios					
	La organización debe implementar las disposiciones planificadas en etapas apropiadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios. Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.	X				Se realiza una inspección de la mercancía que se va a entregar, tomando como referencia la orden de separación de pedido, pero no se tiene documentado ni se deja registro
	El despacho de las mercancías y servicios al cliente no procederá hasta que los planes establecidos para la verificación de la conformidad se han cumplido satisfactoriamente, a menos que sea aprobado por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente. Información documentada deberá incluir:					
	a) Evidencia de la conformidad con los		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	criterios de aceptación.					
	b) Trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.		X			
8.7	Control de las salidas no conformes					
8.7.1	La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes a los requisitos se identifican y controla para prevenir su uso no intencionado o entrega.	X				<p>Los productos no conformes son separados en zona de cuarentena y se realiza el reporte al proveedor. Se tiene definido un formato para la presentación de PQR's pero no ha sido difundido ni se promueve su uso a través de diferentes canales de comunicación.</p> <p>No se tiene definido un formato para reporte de no conformidades.</p>
	La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes después de su entrega.		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	Se deben tratar las salidas no conformes de las siguientes maneras:					
	a) Corrección		X			
	b) Separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios.		X			
	c) Información al cliente		X			
	d) Obtención autorización para su aceptación bajo concesión		X			
8.7.2	La organización debe conservar información documentada que:					No se tienen definidos formatos ni registros para documentar las acciones que se toman después de reportadas las no conformidades
	a) Describa la no conformidad		X			
	b) Describa las acciones tomadas		X			
	c) Describa todas las concesiones obtenidas		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	d) Identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.		X			
9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación					
9.1.1	Generalidades					
	La organización debe determinar:					<p>La empresa no tiene definido un mecanismo para la medición y seguimiento al desempeño de los procesos.</p> <p>No se han formulado indicadores de gestión para los procesos.</p>
	a) Que necesita seguimiento y medición		X			
	b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos.		X			
	c) Cuando se deben llegar a cabo el seguimiento y la medición		X			
	d) Cuando se deben analizar y evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.		X			
9.1.2	Satisfacción del Cliente					
	La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información		X			No se tiene definido un mecanismo para realizar la evaluación de la satisfacción de los clientes respecto al servicio que se presta
9.1.3	Análisis y evaluación					
	La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiada que surgen por el seguimiento y la medición. Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:					La empresa no ha generado mecanismos para la evaluación de la percepción del cliente frente al servicio que se presta. No se realiza evaluación a los proveedores

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	a) La conformidad de los productos y servicios.		X			No se definen planes de acción para la mejora de los procesos
	b) El grado de satisfacción del cliente		X			
	c) El desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.		X			
	d) Si lo planificado se ha implementado de forma eficaz.		X			
	e) La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades.		X			
	f) El desempeño de los proveedores externos.		X			
	g) La necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.		X			
9.2	Auditoría interna					
9.2.1	La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar					No se tiene definido ni documentado un procedimiento para la realización de auditorías internas. No se cuenta con personal

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	información acerca de si el sistema de gestión de la calidad:					capacitado para realizar auditorías internas
	a) Es conforme con. 1) Los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad.		X			
	2) Los requisitos de la NTC- ISO 9001-2015.		X			
	b) Se implementa y se mantiene eficazmente.		X			
9.2.2	La organización debe:					
	a) Planificar, establecer y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, la responsabilidad, los requisitos de planeación y elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia en los procesos involucrados,		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	los cambios que afectan a la organización y los resultados de las auditorias previas.					
	b) Definir los criterios y alcance de auditoria.		X			
	c) Seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorias para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría.		X			
	d) Asegurarse de que los resultados de las auditorias se informen a la dirección pertinente.		X			
	e) Realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas, adecuadas sin demora injustificada		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	f) Conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoria y de los resultados de las auditorias.		X			
9.3	Revisión por la dirección					
9.3.1	Generalidades					
	La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.		X			No se tiene definido un procedimiento para la realización de la revisión de la dirección ni se determina la información que debe tenerse en cuenta a la hora de revisar la eficacia del sistema de gestión
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección					
	La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:					No se tiene definido un procedimiento para la realización de la revisión de la dirección ni se determina la información que debe tenerse en

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	a) El estado de las acciones y de las revisiones por la dirección previas.		X			cuenta a la hora de revisar la eficacia del sistema de gestión
	b) Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad.		X			
	c) La información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a:		X			
	1) Satisfacción del cliente y retroalimentación de las partes interesadas pertinentes		X			
	2) El grado en que se han logrado los objetivos de calidad.		X			
	3) el desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios.		X			
	4) las no conformidades y acciones correctivas.		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	5) Los resultados de seguimiento y medición.		X			
	6) Los resultados de las auditorias.		X			
	7) El desempeño de los proveedores externos.		X			
	d) La adecuación de los recursos		X			
	e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades. (6.1)		X			
	f) Las oportunidades de mejora.		X			
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección					
	La salida de la revisión por la dirección debe incluir las decisiones y acciones relacionadas con:					Al no realizarse revisión de la dirección, no se tiene una fuente de información que permita formular un plan de acción que contribuya al fortalecimiento del sistema de gestión de
	a) las oportunidades de mejora		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	b) Cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad.		X			calidad
	c) Las necesidades de recursos.		X			
	La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.		X			
10	MEJORA					
10.1	Generalidades					
	La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción. Estas deben incluir:					

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	a) Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras.		X			No se evidencian acciones de mejora tomadas para los procesos. No se ha diseñado un formato para el registro de acciones de mejora
	b) Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.		X			
	c) Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.		X			
10.2	No conformidad y acción correctiva					
10.2.1	Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas la organización debe:					No se evidencian acciones correctivas cuando se presenta una no conformidad. No se ha diseñado un formato para el registro de acciones correctivas o preventivas
	a) Reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable: 1) Tomar acciones para controlarla y corregirla.		X			
	2) Hacer frente a las consecuencias.		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	b) Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte mediante:		X			
	1) La revisión y el análisis de la no conformidad.		X			
	2) La determinación de las causas de la no conformidad		X			
	3) La determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir.		X			
	c) Implementar cualquier acción necesaria.		X			
	d) Revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.		X			
	e) si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinadas durante la planificación y		X			

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	si fuera necesario hacer cambios al sistema de gestión de calidad		X			
10.2.2	La organización debe conservar información documentada como evidencia que:					
	a) La naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente		X			
	b) Los resultados de la revisión de cualquier acción correctiva.		X			
10.3	Mejora continua					
	La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, la adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad.		X			No existen acciones de mejora documentadas. No existe un formato para tal fin.

Núm. ISO	Requisitos	Si	No	Parcialmente	NA	Evidencias y observaciones
	La organización debe considerar los resultados del análisis y evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua		X			

Anexo B. TH – PR001 Reclutamiento, selección, inducción, reinducción, entrenamiento, re-entrenamiento y capacitación a empleados.**1. OBJETO**

Establecer el procedimiento para realizar el reclutamiento, selección, inducción, reinducción, entrenamiento, re-entrenamiento y capacitación, que permita mantener o incrementar las competencias en el empleado, con miras a alcanzar la visión, la misión de la empresa y por ende el desarrollo personal y corporativo.

2. ALCANCE

El procedimiento aplica a todo el talento humano que labora en la empresa y cubre desde el momento que se genera la vacante, hasta que se detectan necesidades de capacitación de los empleados. El establecimiento y adecuación de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, reinducción, entrenamiento, re-entrenamiento y capacitación es responsabilidad del Gerente y la Coordinadora de Talento Humano, involucrando todos los procesos de la organización.

3. REFERENCIAS

TH-PR002 Evaluación del desempeño del personal.

4. DEFINICIONES

4.1 RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO: Actividades desarrolladas en el momento de presentarse una vacante en la empresa, con el fin de seleccionar a los empleados que cumplan con los requisitos establecidos para el cargo.

4.2 SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO: Secuencia de actividades que describen los pasos necesarios para realizar la consecución del talento humano idóneo para la organización.

4.3 INDUCCIÓN: Pasos a seguir en el momento de involucrar al talento humano a una vacante, con el fin de brindar conocimiento de la cultura organizacional y un empalme inicial con el cargo a ejercer.

4.4 REINDUCCIÓN: Actividad periódica cuyo fin es direccionar los objetivos organizacionales e involucrar al talento humano con las metas establecidas para el período.

4.5 ENTRENAMIENTO: Actividades de enseñanza – aprendizaje que permite al empleado adquirir y/o desarrollar conocimientos, destrezas y actitudes con el fin de que logre un eficiente desempeño en su puesto de trabajo al momento de ingresar a la empresa.

4.6 RE-ENTRENAMIENTO: Actividades de enseñanza – aprendizaje que permite al empleado mejorar su desempeño en el puesto de trabajo, luego de un determinado tiempo de haber ingresado a la empresa.

4.7 CAPACITACIÓN: Acciones tendientes a elevar el nivel de desempeño y el desarrollo de competencias personales tanto a nivel laboral como personal.

4.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Metodología implementada para determinar el rendimiento, capacidad, comportamiento de los empleados, conocer y destacar los de mejor desempeño, y tomar medidas de seguimiento, capacitación y reentrenamiento para los de rendimiento más bajo.

5. DESARROLLO

En Pinturas y Químicos del Pacífico SAS, la política de talento humano está basada en la consecución y permanencia del talento humano que cumpla con los lineamientos definidos por

la organización, personas idóneas en cuanto a comportamiento y desempeño de sus funciones que colaboren con la satisfacción de los clientes.

5.1. RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO

Las actividades de reclutamiento tienen su origen en el momento de presentarse una vacante, ya sea generada por aumento de la capacidad, reemplazo (terminación contrato y/o incapacidades), creación y estructuración de cargos. El reclutamiento puede darse de diferentes formas:

- Reclutamiento interno: La Coordinadora de Talento Humano, verifica si dentro de la empresa existen personas con el perfil requerido por el cargo; si existe se les comunica la oportunidad de participar en concurso (puede ser por escrito, telefónica o personalmente).

Nota: Si existe solo un candidato y esta persona cumple con los requisitos de la organización se iniciará el proceso de selección; si no existen candidatos o los existentes no cumplen con los requisitos exigidos se recurre a reclutamiento externo).

- Reclutamiento externo: La Coordinadora de Talento Humano ó la empresa que lleva a cabo el proceso de selección; realizan convocatorias a través de contactos con universidades, centros educativos, avisos en diarios y/o otros medios informativos.

Nota: A discreción de la gerencia se definirá si se hace o no la convocatoria.

Posteriormente se realiza revisión de las hojas de vida recepcionadas y selecciona cuales personas serán citadas para iniciar el proceso de selección.

5.2 SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

- Selección por reclutamiento interno: En caso de que las personas seleccionadas para cubrir la vacante correspondan a empleados internos de la empresa, se inicia el proceso verificando el cumplimiento del perfil, el desempeño histórico, aplicando pruebas psicotécnicas, y evaluando los candidatos bajo los siguientes requisitos:

Criterio	Cargos nivel ejecutivo	Cargos de nivel de apoyo	Cargos de nivel operativo
Cumplimiento de perfil	60%	50%	40%
Educación	30%	30%	30%
Formación	30%	30%	30%
Habilidades	20%	20%	20%
Experiencia	20%	20%	20%
Histórico de desempeño	40%	50%	60%

Luego de obtener una calificación definitiva (debe ser superior o igual a 3.5) y la aprobación de Gerencia, se le informa al empleado su cambio de cargo. En caso de no cumplimiento de todo el perfil, el Gerente puede aprobar la contratación al analizar el costo beneficio que representa la antigüedad y la experiencia del empleado en la empresa. Luego de obtener una calificación definitiva de acuerdo a los siguientes criterios, se toma la decisión de la persona a contratar:

Criterio	Cargos nivel ejecutivo
5.0 a 5.0	Candidato competente para el cargo
3.9 a 3.0	Candidato aún no competente para el cargo, pero puede ser tenido en cuenta en próximas selecciones
2.9 a 0	Candidato no competente para el cargo

Los resultados de esta selección, se consignan en el formato para selección por reclutamiento interno; en caso de detectar falencias del candidato durante el proceso, se consignan en el campo de Observaciones aclarando el tiempo en el cual se realizará seguimiento.

- Selección por reclutamiento externo: Se citan las personas seleccionadas para iniciar el proceso; se verifica el cumplimiento del perfil; se aplican pruebas psicotécnicas; y se evalúan los candidatos bajo los siguientes requisitos:

Criterio	% Cumplimiento
Cumplimiento de perfil	100%
Educación	40%
Formación	30%
Habilidades	15%
Experiencia	15%

Los candidatos que superan las pruebas psicotécnicas, son enviados a entrevista con el coordinador del área y/o quién será su jefe inmediato.

NOTA: Dependiendo del grado de responsabilidad del cargo, la gerencia definirá si se aplican pruebas psicotécnicas, en este caso el proceso de selección se registra en el formato establecido sin evaluar las habilidades en el cumplimiento del perfil; y durante el periodo de prueba se evalúa el desempeño de la persona. Luego de obtener una calificación definitiva de acuerdo a los siguientes criterios, se toma la decisión de la persona a contratar:

Criterio	Cargos nivel ejecutivo
5.0 a 5.0	Candidato competente para el cargo
3.9 a 3.0	Candidato aún no competente para el cargo, pero puede ser tenido en cuenta en próximas

	selecciones
2.9 a 0	Candidato no competente para el cargo

Los resultados de esta selección se deben consignar en el formato para selección por reclutamiento externo.

5.3 INDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Una vez seleccionado el empleado que ingresa a la empresa, la Coordinadora de Talento Humano, debe informar a la Asistente de Talento Humano para la elaboración del contrato y las afiliaciones que la legislación laboral exige. Se programa la presentación del nuevo empleado realizando recorrido por la sede principal y se le informa el horario de inducción (esta actividad se programa máximo para tres días).

Se comunica al empleado que el proceso de entrenamiento tiene una duración de dos semanas y que se realiza en acompañamiento del empleado que designe el coordinador del área correspondiente.

Se informa al empleado sobre la evaluación del periodo de prueba, la cual se realiza dos meses después de su vinculación. Para su aprobación, el jefe inmediato realiza seguimiento periódico a las falencias detectadas durante la selección, el entrenamiento, y durante la ejecución de las actividades en el puesto de trabajo.

5.4 REINDUCCIÓN DEL TALENTO HUMANO

La reinducción de personal se lleva a cabo mínimo una vez al año con todos los empleados de la empresa y su objetivo principal es mantener al personal informado sobre cambios en la plataforma estratégica, en la estructura organizacional, la planta de personal, actividades de trabajo, nuevos procesos que se llevan a cabo, o refuerzo de conceptos y principios básicos, además de fortalecer el clima organizacional, retroalimentar problemas existentes y buscar medios para solucionarlos.

5.4 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

De acuerdo con las necesidades detectadas por los coordinadores de área, los resultados de la evaluación de desempeño, los resultados de medición del clima organizacional, ó necesidades manifiestas por los empleados; la Coordinadora de Talento Humano, diseña el programa de capacitación anual y lo presenta a la Gerencia para su aprobación.

6. ACTIVIDADES CRÍTICAS

Actividades de reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento del talento humano.

1. OBJETO

Establecer el procedimiento para realizar la evaluación por competencias del talento humano, determinando el rendimiento, capacidad y comportamiento de los empleados de la empresa Pinturas y Químicos del Pacífico SAS, y poder tomar medidas de seguimiento.

2. ALCANCE

El procedimiento aplica a todo el talento humano que labora en la empresa y cubre desde el momento que ingresa el empleado hasta que se retira.

El establecimiento y adecuación del procedimiento de evaluación por competencias es responsabilidad del Gerente y la Coordinadora de Talento Humano, involucrando todas las áreas de la empresa.

3. REFERENCIAS

TH-IN001 Instructivo para la evaluación por competencias.

4. DEFINICIONES

4.1 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES: aquellas habilidades, actitudes y comportamientos que tienen en común todos los miembros de la organización; nacen de los objetivos estratégicos y de los valores institucionales, deben cumplirlas todas y cada una de las personas de la empresa, convirtiéndose en los ejes que van a ser el vehículo para el alcance de los resultados esperados por la empresa.

4.2 COMPETENCIAS DEL CARGO: aquellas características que son específicas para el adecuado desarrollo de una actividad particular, o una serie de actividades

dentro de un área, a diferencia de las organizacionales, estas son necesarias única y exclusivamente para el puesto de trabajo o cargo.

5. DESARROLLO

Es responsabilidad de cada Coordinador y/o Jefe de Área realizar la evaluación por competencias a cada uno de los empleados a su cargo. Para el cargo de Gerente, la evaluación por competencias la deben realizar los coordinadores de las diferentes áreas de la empresa.

Esta evaluación se realiza una vez al año, en lo posible finalizando el año; pero el seguimiento a las falencias detectadas en las diferentes variables se debe realizar semestralmente.

5.1. VARIABLES PARA LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Para realizar la evaluación por competencias se tienen en cuenta las siguientes variables:

Competencias:

Tomando como base el documento TH-IN001 Instructivo para la evaluación por competencias, el Coordinador de área y/o jefe de área realiza la verificación de las conductas observables del empleado en el cargo.

Concertación de objetivos

Al comienzo del año en el comité de gerencia se definirá la metodología de concertación de los objetivos.

La cantidad de objetivos debe ser máximo cuatro por empleado, el Coordinador y/o Jefe de Área debe orientar al empleado para que los objetivos trazados sean concretos, alcanzables y medibles.

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA PINTURAS Y QUÍMICOS DEL PACIFICO S.A.S.

Una vez definidos los objetivos, el Coordinador y/o Jefe de Área debe diligenciar el formato TH-FO001 Evaluación por cumplimiento de objetivos, y deberá asignar un peso porcentual a cada objetivo (la suma debe dar 100%) y le informa al empleado el valor otorgado.

Es responsabilidad del Coordinador y/o Jefe de Área realizar como mínimo un seguimiento al logro de los objetivos durante el periodo de ejecución de los mismos.

Al final del último trimestre de cada año el Coordinador y/o jefe revisa los objetivos trazados para cada empleado a su cargo, solicita la documentación que considere necesaria para soportar los criterios de evaluación, y califica e informa al empleado por los resultados obtenidos.

Se tienen definidos tres rangos de evaluación de cumplimiento de objetivos:

- ☐ Inferior (0 a 2.9): 0 muy malo - 2.9 malo
- ☐ Medio (3 a 3.9): 3 regular - 3.9 aceptable
- ☐ Superior (4 a 5.0): 4 bueno - 5.0 sobresaliente

La evaluación por cumplimiento de objetivos no aplica para el cargo de Gerente.

5.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Una vez calificada cada variable por parte del Coordinador de área y/o jefe de área, se diligencian los resultados en el formato TH-FO002 Evaluación por competencias, se genera la calificación promedio definitiva y se clasifica el resultado según el rango:

- ☐ Inferior (0 a 2.9): 0 muy malo - 2.9 malo
- ☐ Medio (3 a 3.9): 3 regular - 3.9 aceptable
- ☐ Superior (4 a 5.0): 4 bueno - 5.0 sobresaliente

En caso de ser necesario se deben indicar las observaciones, recomendaciones y se deben entregar a la Coordinadora de Talento Humano los formatos TH-FO001 Evaluación por cumplimiento de objetivos. Los resultados de la Evaluación por competencias deberán ir aprobados por el Coordinador del Área respectiva antes de ser entregados a la Coordinadora de Talento Humano. El resultado final debe ser comunicado a cada empleado de la empresa, y se deben establecer compromisos por cada variable cuya calificación individual sea inferior a 4.0.

La Coordinadora de Talento Humano, deberá presentar un informe al Gerente con los resultados generales encontrados, las acciones a tomar y el seguimiento a realizar en caso de que aplique.

6. ACTIVIDADES CRÍTICAS

Planteamiento de acciones y seguimientos a empleados

Diligenciamiento del formato TH-FO002 Evaluación por competencias

Anexo D. TH – IN001 Instructivo para la evaluación por competencias**1.****OBJETO**

Brindar una guía general para ilustrar los aspectos que conforman la evaluación por competencias a todos los empleados de la empresa Pinturas y Químicos del Pacífico SAS.

2. ALCANCE

Aplica en todos los empleados de la empresa. La responsabilidad del establecimiento y verificación es de la Coordinadora de Talento Humano; y la responsabilidad de aplicación es de cada uno de los Coordinadores y jefes de área.

3. REFERENCIAS

TH-PR002 Evaluación del desempeño del personal

4. DEFINICIONES

4.1 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES: aquellas habilidades, actitudes y comportamientos que tienen en común todos los miembros de la organización; nacen de los objetivos estratégicos y de los valores institucionales, deben cumplirlas todas y

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA PINTURAS Y QUÍMICOS DEL PACIFICO S.A.S.

cada una de las personas de la empresa, convirtiéndose en los ejes que van a ser el vehículo para el alcance de los resultados esperados por la empresa.

4.2 COMPETENCIAS DEL CARGO: aquellas características que son específicas para el adecuado desarrollo de una actividad particular, o una serie de actividades dentro de un área, a diferencia de las organizacionales, éstas son necesarias única y exclusivamente para el puesto de trabajo o cargo.

5. DESARROLLO

Al momento de iniciar la evaluación por competencias en el formato TH-FO002 Evaluación por competencias, se deben tener en cuenta, las competencias organizacionales y las definidas para cada cargo, así:

5.1 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:

Competencias	Conductas observables
Aceptación de Normas y Políticas: Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.	*Cumple y se compromete con las normas de la empresa. *Actúa con rectitud frente a cualquier situación que se le presente. *Siente y obra en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.
Conocimiento Organizacional: Capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos de la empresa.	*Identifica claramente todos los procesos misionales y de apoyo de la empresa. *Orienta sus acciones, apoyado en el conocimiento de la empresa y sus asociados. *Interioriza los conceptos del Sistema de Gestión de Calidad para desarrollar adecuadamente sus funciones.
Trabajo en Equipo: Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo y trabajar juntos en pro de un bien común.	*Participa activamente en la obtención de un objetivo común. *Trabaja en cooperación con otros, sin buscar un bien individual sino un bien común. *Muestra disposición para colaborar con

	sus compañeros.
Iniciativa: Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema u oportunidad para llevar a cabo acciones orientadas a su solución.	<p>*Identifica con prontitud necesidades y toma acciones para solucionarlas.</p> <p>*Dirige sus actuaciones para prevenir situaciones que afecten el adecuado funcionamiento de su área.</p> <p>*Actúa con rapidez frente a cualquier inconveniente presentado.</p>
Planificación y Organización: Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación con el objetivo de alcanzar una meta.	<p>*Organiza las actividades de su trabajo teniendo en cuenta los requerimientos.</p> <p>*Prioriza actividades.</p> <p>*Distribuye el tiempo con eficiencia.</p> <p>*Administra simultáneamente diversas tareas estableciendo mecanismos de coordinación y control.</p> <p>*Determina las metas y prioridades, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.</p>

5.2 COMPETENCIAS GERENCIA:

5.2.1 Gerente:

Competencias	Conductas observables
<p>Capacidad de Negociación:</p> <p>Capacidad para llegar a acuerdos convenientes, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar un alto interés para la empresa.</p>	<p>*Expresa ideas claramente.</p> <p>*Muestra facilidad para convencer a los otros de su punto de vista.</p> <p>*Posee facilidad para evaluar y enjuiciar situaciones, personas y cosas que suministran nueva información.</p> <p>*Domina información actualizada sobre</p>

	<p>el entorno (social, cultural, laboral) de la empresa y aquellos relacionados con la actividad profesional.</p> <p>*Posee un amplio conocimiento en los servicios que presta la empresa, la normatividad para hacerlo y los recursos.</p>
<p>Orientación Estratégica: Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y diseñar acciones tendientes al diseño de planes estratégicos que consoliden la misión y visión de la empresa a corto, mediano y largo plazo</p>	<p>*Establece objetivos claros, concretos, articulados, medibles y alcanzables.</p> <p>*Propone realizar estudios a las diferentes áreas de la empresa, de acuerdo a las necesidades.</p> <p>*Genera ideas para posibles proyectos que beneficien a la organización y los analiza con el área correspondiente.</p>
<p>Capacidad de Decisión: Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad los riesgos del caso.</p>	<p>*Identifica problemas con facilidad, reconoce información significativa y busca datos relevantes para derivar ideas razonables que actúen en pro de la empresa.</p> <p>*Toma decisiones fundamentadas en criterios lógicos y razonables.</p> <p>*Asume y justifica coherentemente las razones de las decisiones que toma.</p> <p>*Analiza y estudia de manera crítica las propuestas, situaciones y/o eventos para tomar decisiones.</p>

5.3 COMPETENCIAS TALENTO HUMANO:

5.3.1 Coordinador(a) Talento Humano:

Competencias	Conductas observables
<p>Gestión de Conflictos: Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, poner en riesgo los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.</p>	<p>*Comunica con claridad y oportunidad los inconvenientes, problemas, necesidades y soluciones prácticas a que haya lugar.</p> <p>*Adopta posiciones diferentes a fin de evaluar y encontrar soluciones eficientes.</p> <p>*Identifica claramente necesidades y problemas, y lleva a cabo mecanismos de acción para su oportuna intervención.</p> <p>*Evalúa problemas y aporta soluciones coherentes y consecuentes a ellos.</p>
<p>Comunicación Asertiva: Competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones, que le comuniquen, siendo capaz de retroalimentar efectivamente el proceso comunicativo.</p>	<p>*Escucha y atiende con respeto a quien le habla.</p> <p>*Participa activamente de las conversaciones laborales y comités a los que asiste.</p> <p>*Expresa sus opiniones con claridad y muestra respeto por la opinión de los otros.</p> <p>*Utiliza adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal.</p> <p>*Se comunica de forma clara y consistente con los colaboradores en los distintos niveles funcionales.</p>
<p>Comunicación Escrita: Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente</p>	<p>*Presenta facilidad para expresar por escrito información clara, coherente y precisa.</p>

correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.	<p>*Redacta correctamente la información necesaria para presentar informes y notificaciones.</p> <p>*Se hace entender fácil y claramente cuando presenta información por escrito.</p>
Gestión de Recursos: Capacidad de optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos de que dispone, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.	<p>*Establece métodos adecuados para conseguir, conservar y desarrollar el recurso humano.</p> <p>*Se anticipa y calcula las necesidades de la empresa en cuanto a recursos técnicos y humanos.</p>
Liderazgo: Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos; así como comprometerse en el desarrollo de los colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.	<p>*Ejerce influencia sobre su equipo de trabajo y los miembros de la empresa.</p> <p>*Iniciativa para desarrollar actividades que promuevan la motivación necesaria para que los colaboradores se comprometan con la organización y se esfuercen por brindar un servicio de calidad.</p> <p>*Evalúa y promueve el desarrollo de los colaboradores.</p>

5.4 COMPETENCIAS COMERCIAL:

5.4.1 Coordinador(a) Comercial:

Competencias	Conductas observables
Liderazgo: Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan	*Ejerce influencia sobre su equipo de trabajo.

<p>de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos; así como comprometerse en el desarrollo de los colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.</p>	<p>*Se comunica de forma clara y consistente con sus colaboradores para dar instrucciones de trabajo.</p> <p>*Evalúa y promueve el desarrollo de sus colaboradores.</p> <p>*Realiza seguimiento de objetivos y proporciona retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.</p>
<p>Comunicación Asertiva: Competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones, que le comuniquen, siendo capaz de retroalimentar efectivamente el proceso comunicativo.</p>	<p>*Escucha y atiende con respeto a quien le habla.</p> <p>*Participa activamente de las conversaciones laborales y comités a los que asiste.</p> <p>*Expresa sus opiniones con claridad y muestra respeto por la opinión de los otros.</p> <p>*Utiliza adecuadamente el lenguaje corporal en las situaciones de comunicación interpersonal.</p>
<p>Capacidad de Negociación: Capacidad para llegar a acuerdos convenientes, a través del intercambio de información, debate de estrategias y utilización de ideas efectivas con personas o grupos que puedan representar un alto interés para la empresa.</p>	<p>*Analiza criterios para realizar compras de manera efectiva.</p> <p>*Vela por el adecuado proceso de cotización de insumos y adjudicación a proveedores.</p> <p>*Lidera negociación de insumos y materias primas, de manera eficaz y eficiente.</p>

5.4.2 Asistente Comercial:

Competencias	Conductas identificadas
<p>Desarrollo de Interrelaciones:</p> <p>Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas, respetuosas y cálidas, o redes de contacto con distintas personas.</p>	<p>*Interactúa de manera amable, cordial y respetuosa con el personal interno y externo de la empresa.</p> <p>*Construye redes de relaciones y contactos con compañeros de trabajo y personal del entorno con el que tiene contacto.</p> <p>*Desarrolla relaciones laborales cordiales para facilitar el trabajo de los</p>
<p>Atención al Detalle: Capacidad para elaborar detalladamente cualquier información, de tal forma que los resultados reflejen una excelente calidad del producto final.</p>	<p>*Realiza informes que deben contener información clara, exacta y precisa.</p> <p>*Revisa detalladamente toda la información que requiere para elaborar soportes de entradas y salidas de inventarios.</p> <p>* Realiza todos los trámites necesarios para la oportuna y adecuada</p>
<p>Sentido de la Urgencia: Implica actuar de manera oportuna y tomar medidas para cumplir con las tareas propuestas en el menor tiempo posible.</p>	<p>*Actúa de manera oportuna, estimando importancia de acuerdo a lo que considera y es importante.</p> <p>*Es oportuno y busca resolver las tareas en el menor tiempo posible.</p>

5.4.3 Jefe de Bodega:

COMPETENCIAS	CONDUCTAS IDENTIFICADAS
Orden y Calidad: Actuar para asegurar la excelencia y la calidad. Se refleja en una constante comprobación y control del trabajo, de la información o en la inasistencia para que las responsabilidades asignadas sean claras.	<p>*Busca tener definidos, preferiblemente por escrito sus objetivos y prioridades.</p> <p>*Muestra interés por tener claridad y calidad en las acciones que debe realizar.</p>
Orientación al Servicio: Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus	<p>*Atiende cordial y oportunamente las solicitudes que se le hacen.</p> <p>*Se preocupa por entender las necesidades de los clientes internos y externos y dar respuesta y si es posible solución a sus problemas.</p> <p>*Realiza esfuerzos adicionales, con el fin de satisfacer al cliente externo e interno.</p>
Análisis de Problemas: Capacidad de trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas o soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con un alto nivel de eficacia y confiabilidad.	<p>*Analiza relaciones y reconoce las posibles causas de determinados eventos.</p> <p>*Usa conjuntos de datos diversos y los integra para derivar ideas razonables que actúen en pro del servicio que se presta.</p> <p>*Propone acciones correctivas y preventivas para dar una solución eficaz a los problemas encontrados.</p>
Análisis Numérico: Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta.	<p>*Analiza, organiza y presenta datos numéricos, estableciendo conexiones relevantes entre la información que posee.</p>

5.5 COMPETENCIAS FINANCIERA

5.5.1 Coordinador(a) Contable:

Competencias	Conductas identificadas
Análisis Financiero: Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta.	*Analiza, organiza y presenta datos financieros, estableciendo conexiones relevantes entre datos numéricos.
Atención al Detalle: Capacidad para elaborar detalladamente cualquier información, de tal forma que los resultados reflejen una excelente calidad del producto final.	*Supervisa de manera detallada la información presentada por las Auxiliares Contables. *Elabora, revisa y envía información solicitada por las entidades de control. *Revisa datos históricos de las cuentas y propone ajustes necesarios para aportar en la elaboración del presupuesto anual de la
Liderazgo: Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos.	*Ejerce influencia sobre su equipo de trabajo. *Se comunica de forma clara y consistente con sus colaboradores para dar instrucciones de trabajo. *Evalúa y promueve el desarrollo de sus
Conocimiento de normatividad: Conocimiento general de las normas relacionadas con la actividad de la organización.	*Conoce, interpreta y aplica la normatividad relacionada con el sector solidario, sector al que pertenecen los asociados y contable y tributaria.

5.5.2 Tesorero(a):

COMPETENCIAS	CONDUCTAS IDENTIFICADAS
---------------------	--------------------------------

<p>Atención al Detalle: Capacidad para elaborar detalladamente cualquier información, de tal forma que los resultados reflejen una excelente calidad del producto</p>	<p>*Revisa la programación de pagos a proveedores y da cumplimiento a dicha programación.</p> <p>*Verifica saldos por diferentes medios para mantener la información y soportes financieros</p>
<p>Análisis Numérico: Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta.</p>	<p>*Maneja adecuada y honestamente las cuentas y efectivo de la empresa.</p> <p>*Elabora informes de cartera, de manera clara y oportuna.</p> <p>*Compara mensualmente el listado de cartera y de cuentas por pagar con la información del programa contable para establecer diferencias.</p>
<p>Orientación al Servicio:</p> <p>Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.</p>	<p>*Informa clara y oportunamente a proveedores sobre pagos y estados de cuentas.</p> <p>*Atiende de manera amable y cordial, las inquietudes presentadas por los proveedores. relacionadas con pagos.</p> <p>*Recauda pagos de entidades asociadas, no asociadas y particulares.</p>

6. ACTIVIDADES CRÍTICAS

Diligenciamiento del formato de acuerdo a las competencias por cada cargo.

Anexo E. CO – PR003 Proceso de compras**1. OBJETO**

Establecer los lineamientos para lograr un óptimo control de las actividades que se deben desarrollar para adquirir oportunamente los insumos y materias primas requeridas, así como los servicios necesarios para la operación del negocio.

2. ALCANCE

Aplica para todos los empleados que participan directa o indirectamente en el proceso de compras de bienes y servicios, desde la solicitud hasta la recepción de la mercancía o el servicio.

3. REFERENCIAS

No aplica

4. DEFINICIONES

4.1 BIENES: Todos aquellos elementos físicamente apreciables, es decir que se pueden tocar y ocupan un espacio.

4.2 SERVICIOS: Actividades identificables, intangibles y perecederas que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente.

4.3 ÓRDENES DE COMPRA: Documento mediante el cual se solicita al proveedor el suministro de los artículos requeridos por la empresa y este se compromete en la entrega de los mismos en el tiempo establecido y a presentar una factura por su venta.

4.4 ÓRDENES DE SERVICIOS: Documento mediante el cual se contrata a un proveedor para la prestación de un servicio requerido por la empresa y este se compromete en la

entrega y/o prestación de los servicios que en ella se detalla en el tiempo establecido y a presentar una factura y/o cuenta de cobro por su venta.

4.5 PROVEEDOR: Organización o persona que proporciona un producto. Un proveedor puede ser un productor, un distribuidor, un minorista, el vendedor de un producto, el prestador de un servicio.

5. DESARROLLO

La empresa Pinturas y Químicos del Pacífico SAS realiza sus compras a aquellos proveedores que estén previamente evaluados y seleccionados por la organización. La responsabilidad de esta actividad está a cargo del Coordinador Comercial, quien deberá garantizar que la solicitud cumpla con los siguientes requisitos mínimos:

- Los datos del pedido
- Los requisitos que describen claramente el producto (cantidades y presentación)
- Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipo.
- Los requisitos para la cualificación del personal
- Los requisitos del sistema de calidad
- El plazo solicitado

Con la finalidad de asegurar que los productos comprados estén de acuerdo con los requisitos específicos en el pedido, se efectúa la verificación del cumplimiento de todos ellos en la recepción de los mismos. Se tiene que comunicar al proveedor (con evidencia documental) cualquier incidencia o desviación que se detecte en el proceso.

6. ACTIVIDADES CRÍTICAS

Proyección y planeación de las compras

Anexo F. PR – PR004**1. OBJETO**

Establecer los pasos y etapas necesarios para la elaboración de pinturas en la empresa con el fin de entregar un producto de calidad y cumplir con las expectativas del cliente.

2. ALCANCE

Aplica para todos los empleados que participan directa o indirectamente en el proceso de producción de pinturas y químicos, desde la recepción del pedido hasta la distribución de la mercancía.

3. REFERENCIAS

No aplica

4. DEFINICIONES

4.1 PRODUCCIÓN: Es un proceso que busca obtener un producto específico mediante la combinación de ciertos ingredientes o medios de producción. Por lo tanto, la producción es cualquier actividad que aprovecha los recursos y las materias primas para poder elaborar o fabricar bienes y servicios, que serán utilizados para satisfacer una necesidad.

4.2 PROCESO: Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.

4.3 CALIDAD: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

5. DESARROLLO

1. ***Recepción de materias primas:*** se hace en la bodega de materias primas y se clasifica como materiales estándar y materiales peligrosos e inflamables (pigmentos, solventes, resinas y aditivos).
2. ***Inspección de materias primas:*** se realiza con base en certificados de análisis de proveedores homologados para verificar el cumplimiento de especificaciones. De esta manera se observa si los pigmentos, aglutinantes, resinas y algunos solventes cumplen con las especificaciones indicadas y en el caso de los solventes las concentraciones necesarias.
3. ***Pesaje de materias primas:*** se hacen según la fórmula de cada producto, y en función del tipo de pintura que se quiera realizar se organiza y distribuye a cada parte del proceso.
4. ***Empastado:*** se hace una pasta, formada por pigmentos, resinas, dispersantes, y una pequeña parte de solventes. Primero se agrega la resina y con agitación se van agregando uno a uno los pigmentos y el dispersante (equipo dispersor). Aquí al agregar los pigmentos, resinas y dispersantes se quiere lograr un primer punto de estabilidad de la mezcla ya que los pigmentos deben diluirse de manera progresiva y así con la pequeña parte de solventes añadida en esta etapa forma la masa pastosa. Este proceso se realiza durante aproximadamente media hora y a una velocidad de 500 RPM en el dispersor.
5. ***Dispersión:*** en esta fase se incrementa la velocidad del dispersor hasta 800 RPM buscando la dispersión de los pigmentos en las resinas utilizadas, en esta fase se adiciona una pequeña parte de solvente, esta operación dura cuarenta minutos. Cómo se mencionaba anteriormente las resinas o aglutinantes usados en la etapa de empastado crea un soporte de los pigmentos durante la mezcla, llevarlo a una

velocidad alta y agregándole más solventes ayuda a la disolución completa de este aglutinante ya procesado con los pigmentos.

6. ***Molienda:*** una vez concluida la etapa anterior la pasta es transferida mediante bombeo al equipo llamado molino de perlas, allí la pasta es sometida a un proceso denominado cizallamiento mecánico, mediante el cual los pigmentos pasan de ser aglomerados de partículas, a tamaños del orden de cinco a diez micrones (5*10 m a la menos seis) se hace en el molino contiene un 75% de su volumen con perlas cerámicas y tiene una camisa de refrigeración para que no se recaliente.
7. ***Completación:*** una vez se alcanza el tamaño de la partícula deseada (fineza) la pasta se retira del molino y se transfiere a los tanques de completación, estos consisten en tanques cilíndricos con agitación, donde se adicionan las resinas necesarias para completar el producto según la formula definida, igualmente se adicionan algunos aditivos. La pasta diluida en los procesos anteriores forma la base de la pintura, se agrega ciertos aglutinantes y aditivos en bajas concentraciones para no alterar la composición de los pigmentos en la pasta forman las propiedades que caracterizan cada tipo de pintura; un ejemplo de esta parte del proceso es la adición de algún aditivo formado por plástico el cual ayuda a suavizar el acabado final de las pinturas, así como también en el brillo, que podría usarse en las pinturas de los automóviles.
8. ***Ajuste de viscosidad:*** se adicionan los solventes requeridos para garantizar que la pintura se entregue en la viscosidad especificada; se le añaden más solventes debido a que hay diferentes tipos de pintura para cada área que se use, también porque en función de que tan viscoso esté o no la pintura al final del proceso se puede determinar qué tanto o no abarca el área por cada película de pintura que se aplica sobre una superficie.

9. ***Descarga y envasado:*** el producto es filtrado y envasado en envases de galón, litro, 55 galones o según la presentación del producto.
10. ***Transporte:*** el producto es transportado por una vía terrestre a cada una de las empresas que lo requieran y/o distribuidores autorizados.

6. ACTIVIDADES CRÍTICAS

Planeación de la producción

Abastecimiento de materias primas

ACTA DE EVALUACIÓN TRABAJO DE GRADO

El Director Evaluador, designado por el Comité Curricular de la Facultad de Ingeniería Industrial, hace constar que el trabajo de grado titulado:

DOCUMENTACION DE LA MEJORA CONTINUA EN LA EMPRESA PINTURAS Y QUÍMICOS DEL PACÍFICO CON LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2015

Elaborado por la estudiante:

Maritza Posada Arce
Cód. 1088015217

Obtuvo la mención de: **Aprobado**

Para constancia se firma a los veintiocho (28) días del mes de agosto de año 2020.

DIRECTOR EVALUADOR

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Carlos Alberto Buritica Noreña', with a horizontal line drawn across the middle of the signature.

Carlos Alberto Buritica Noreña
CC 10 225 307